

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Identifikace krizové zranitelnosti stavební společnosti
Identification of the Crisis Vulnerability of Construction Company

Student: Bc. Simona Kalousová
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.

Ostrava 2016

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Simona Kalousová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Identifikace krizové zranitelnosti stavební společnosti**
Identification of the Crisis Vulnerability of Construction Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska krizového managementu
 3. Charakteristika společnosti
 4. Praktická aplikace vybraných metod pro identifikaci krizové zranitelnosti společnosti
 5. Návrhy a doporučení pro eliminaci či minimalizaci dopadů potenciálních krizí
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- CRANDALL, William R., PARNELL, John A. and John E. SPILLAN. *Crisis management. Leading in the new strategy landscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.
- MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2014. ISBN 978-80-8168-106-6.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 20.4.2016


.....

Bc. Simona Kalousová

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Marii Mikušové, Ph.D. za její vstřícný přístup a odborné rady při vypracování diplomové práce.

Poděkování patří také panu Ing. Petru Krátkému ze společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. za poskytnuté informace a časté konzultace, které mi byly velkým přínosem při zpracování praktické části diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska krizového managementu	7
2.1	Metody použité pro dosažení cíle diplomové práce	7
2.2	Krise podniku	7
2.3	Krizový management.....	9
2.4	Analýza ohrožení.....	11
2.4.1	Postup analýzy ohrožení a zdroje krize.....	12
2.4.2	Krizová matice	14
2.4.3	Strategie krizového managementu	16
2.5	Analýza vnějšího prostředí	17
2.5.1	PEST analýza	18
2.5.2	Porterův model pěti sil	21
2.6	Analýza vnitřního prostředí	24
2.7	Finanční analýza	26
2.8	SWOT analýza.....	30
3	Charakteristika společnosti.....	32
3.1	Historie a činnost společnosti	32
3.2	Politika společnosti.....	33
3.3	Organizační členění společnosti	34
4	Praktická aplikace vybraných metod pro identifikaci krizové zranitelnosti společnosti.....	35
4.1	PEST analýza společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.	35
4.1.1	Politické a legislativní faktory.....	35
4.1.2	Ekonomické faktory	37
4.1.3	Sociální faktory	38
4.1.4	Technologické faktory.....	39
4.2	Porterův model pěti sil společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.	40
4.2.1	Riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	40
4.2.2	Rivalita mezi stávajícími podniky.....	41
4.2.3	Smluvní síla kupujících.....	43
4.2.4	Smluvní síla dodavatelů	43
4.2.5	Hrozby substitučních výrobků	44
4.3	Analýza vnitřních zdrojů společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.	46
4.3.1	Hmotné zdroje	46

4.3.2	Lidské zdroje	46
4.3.3	Finanční zdroje	48
4.3.4	Nehmotné zdroje	48
4.4	Finanční analýza společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.....	49
4.5	SWOT analýza.....	52
4.6	Analýza ohrožení společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.....	55
4.6.1	Krizová ohniska.....	55
4.6.2	Vymezení posuzovaného období	59
4.6.3	Pravděpodobnost vzniku krize	59
4.6.4	Stanovení účinků krizí.....	59
4.6.5	Krizová matice	69
4.6.6	Krizové plány	71
5	Návrhy a doporučení pro eliminaci či minimalizaci dopadů potenciálních krizí	76
6	Závěr.....	78
	Seznam použité literatury.....	80
	Seznam zkratk	83
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Prostředí, ve kterém se podniky nacházejí, prochází neustálými změnami. Uspěch v takovém prostředí tedy není mnohdy jednoduchý. Je důležité sledovat a analyzovat vnější i vnitřní okolí podniku, identifikovat možné příležitosti, kterých se co nejdříve chopit, a hledat nejrozumnější cesty, které zamezí případnému ohrožení společnosti. S těmito hrozbami souvisí vznik potenciálních krizových událostí, které mohou postupem času přerůst v krizi. Pro analýzu prostředí existuje mnoho metod a technik, které pomohou identifikovat nejvýznamnější rizika a hrozby. V minulosti bylo mnohem jednodušší krizím zabránit, jejich vývoj byl pomalejší a předvídatelnější. Nyní je prostředí natolik dynamické, že je nezbytné zavádět kroky k prevenci krizí a strategie pro jejich řešení.

Pokud dochází k náhlým krizovým událostem, může být velmi obtížné zareagovat rychle a správně. Z tohoto důvodu by měl být podnik připraven i při každodenních činnostech těmto katastrofám zabránit. Jestliže je podnik schopen ohrožení předvídat, je možné proměnit je v příležitosti, které fungování společnosti a jejímu vývoji prospějí. Dochází tak k udržení či dokonce posílení konkurenční výhody, jež je pro existenci a prosperování podniků nezbytná. Vedení by mělo být na krizové situace dostatečně připraveno a znát postupy jejich řešení. Záleží však na druhu a významnosti událostí. Pro některé je dostačující operativní řízení, některé lze okamžitě odstranit a pro rozsáhlejší a obtížněji řešitelné krizové situace jsou sestavovány krizové plány.

Tématem diplomové práce je oblast krizí a jejich prevence, a to se zaměřením na stavební sektor. Stavební produkce je jedním z významných indikátorů vývoje ekonomiky. V roce 2008 dosáhlo stavebnictví vrcholu. Od tohoto roku však poptávka po stavební produkci klesala. Pokles mohl být zapříčiněn světovou finanční krizí, která se projevila téměř ve všech oblastech podnikání. Počet zakázek se výrazně snížil, české stavebnictví přišlo o stovky miliard korun a více než 50 tisíc zaměstnanců zůstalo bez práce. V posledních letech dochází k mírnému zlepšení, kterému mimo jiné napomáhá příznivé počasí v zimních měsících. Pro rok 2017 je předpověď velmi příznivá, ale i přesto je nutné se připravit na nejrozumnější krizi, které už nemusejí být zpříčiněny ekonomickou situací, ale samotnou činností podniku.

Cílem diplomové práce je identifikovat krizovou zranitelnost vybrané stavební společnosti a následně navrhnout opatření a doporučení, která jsou dle zjištěných informací nejvhodnější. Identifikace krizové zranitelnosti vychází z analýzy ohrožení daného

podniku. Pro tuto práci byla vybrána stavební společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o., zabývající se stavební, projekční a developerskou činností.

Diplomová práce je rozdělena do šesti navazujících kapitol. V rámci první kapitoly jsou zpracovány teoretické poznatky a metody, které jsou nezbytné pro dosažení cíle diplomové práce. Nejprve jsou objasněny pojmy krize, krizový management, analýza ohrožení, zdroje krizí, krizová matice, strategie krizového managementu, metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, finanční analýza a SWOT analýza. Následuje kapitola představení společnosti, její historie, činnosti, politika a organizační členění. Teoretické poznatky získané z literatury jsou prostřednictvím další kapitoly aplikovány na vybranou společnost. Pomocí výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, je možné identifikovat nejvýznamnější hrozby a slabé stránky, pomocí kterých lze vymezit krizové události, jež jsou pro daný podnik nejpravděpodobnější a nejvíce jej ohrožují. Tyto události jsou zaznamenány pomocí pravděpodobnosti vzniku krize a účinků (závažnosti dopadu) do krizové matice. Dle jejich umístění lze určit povahu krizí a možnosti jejich řešení.

Předposlední část diplomové práce tvoří návrhy a doporučení pro eliminaci či minimalizaci dopadů potenciálních krizí, které vyplývají ze zjištěných informací a výsledné krizové matice. Závěrem diplomové práce je komplexní shrnutí tématu práce, jednotlivých metod a výsledků identifikace krizové zranitelnosti dané společnosti.

2 Teoretická východiska krizového managementu

Teoretická část diplomové práce slouží k pochopení problematiky krizového managementu. Nejprve je definován samotný pojem krize, krizový management, analýza ohrožení, zdroje krizí, krizová matice a následně strategie krizového managementu.

Dále jsou vysvětleny jednotlivé metody pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, prostřednictvím kterých lze zjistit silné a slabé stránky společnosti, ale také příležitosti a hrozby, které se týkají konkrétního subjektu.

2.1 Metody použité pro dosažení cíle diplomové práce

Pro zpracování teoretické části diplomové práce je využita odborná literatura českých i zahraničních autorů, která slouží k teoretickému vymezení dané problematiky.

Prvotní informace praktické části diplomové práce vycházejí z přímého pozorování. Nejprve byla uskutečněna prohlídka sídla společnosti a poté některých probíhajících a již realizovaných zakázek. Pomocí pozorování lze pochopit celkové fungování společnosti a získat cenné informace. Doplnující informace byly poskytnuty vedením a pracovníky společnosti.

Při psaní diplomové práce je využita analýza neboli rozkládání. Jedná se o rozbor zkoumaného objektu, v tomto případě dané společnosti, pro stanovení podstatných znaků. Pomocí analýzy lze docílit hlubšího poznání zkoumaného jevu. Pro identifikaci krizové zranitelnosti je nutné detailně analyzovat celkové fungování společnosti, její odběratele, dodavatele, zdroje, vnější faktory apod. V podkapitole finanční analýza je využito srovnávání, konkrétně několika poměrových ukazatelů v období tří let. Finanční analýza slouží pro celkovou identifikaci finančního zdraví podniku. Srovnávání ukazatelů v čase může odhalit jisté nesrovnalosti či problémy v organizaci.

Za pomoci syntézy bude možné jednotlivé informace a dílčí závěry analýz využít pro následnou formulaci závěru diplomové práce.

2.2 Krize podniku

Prostředí, ve kterém se podnikatelské subjekty nacházejí, se neustále mění. Proto je důležité umět identifikovat změny, které by mohly být pro společnost ohrožující. Subjekt, který je na potenciální hrozby připraven, získá konkurenční výhodu a je schopen rizikům

a hrozbám lépe vzdorovat. Jestliže se podnik riziky a hrozbami nezabývá a není na ně náležitě připraven, může se stát, že jejich významnost bude nadále růst, až přerostou v krizi.

Pojem krize je odvozen ze starořeckého slova krino, které znamená vybírat, rozhodovat, posuzovat či měřit dvěma opačnými variantami, kterými byly úspěch-neúspěch, právo-bezprávi a život-smrt. Později vzniklo slovo krisis, které znamenalo tzv. rozhodnou chvíli nebo dobu, nesnáze či rozhodnutí samo. Z tohoto slova je odvozen český pojem krize, anglicky crisis. (Zuzák, Königová, 2009)

Kislingerová a kol. (2010, s. 109) označují pod pojmem krize podniku: „*Takové stádium jeho života, kdy po delší časové období dochází k nepříznivému vývoji jeho výkonnostního potenciálu, radikálnímu snížení objemu tržeb, poklesu čistého obchodního jmění, snížení likvidity, čímž je bezprostředně ohrožena jeho další existence v případě, že tento vývoj bude pokračovat.*“.

Rozlišují se krize méně závažné, které dlouhodobě ovlivňují základní stanovené cíle společnosti, a krize závažné ohrožující celkovou existenci podnikatelského subjektu. Je nutné být připraven na krizi, ať už se rozvíjí postupně a pomalu, nebo dojde ke krizi náhlé, která postupuje velmi rychle. Z tohoto důvodu vznikají ve společnostech strategie pro zvládání krizových událostí. Pro pomalu se vyvíjející krize je vhodná strategie zamezení a pro krize náhlé strategie zvládnutí.

S pojmem krize úzce souvisí také riziko, které Crandall (2013) charakterizoval nízkou pravděpodobností vzniku krize, závažnými dopady na podniky a rychlým avšak nejednoznačným způsobem řešení.

Pro snížení rizik v podniku a předcházení tak možným budoucím krizím lze využít různé metody: (Smejkal, Rais, 2010)

- ofenzivní řízení firmy – na základě strategické analýzy zvolit a implementovat vhodnou rozvojovou strategii, usilovat o konkurenční výhodu pomocí svých silných stránek, pružně reagovat na změny a odstranit příčiny rizika,
- redukce rizika – pomocí této metody lze zmírnit jeho nepříznivé důsledky nebo odstranit příčiny, k redukci rizika může být použita například diverzifikace, transfer rizika a metody operační analýzy,
- retence rizika – podnikatel čelí velkému množství rizik a neprovádí žádné opatření, podnik by měl určit, která rizika budou zadržena, redukována a kterým se vyhnout,

- diverzifikace – rozložení rizika na co největší základnu, diverzifikovat lze prostřednictvím rozšíření výrobního programu, geograficky, rozdělením dodávek mezi větší počet dodavatelů a prodejem více odběratelům,
- transfer rizika – přesun rizika na jiné podnikatelské subjekty, k němuž může dojít uzavřením dlouhodobých kupních smluv s předem stanovenými cenami, uzavřením obchodních smluv s minimálním odběrem produktů nebo také faktoringem (postoupením pohledávek klienta) či forfaitingem (odprodejem vývozní pohledávky zajištěné vhodnými úvěrovými nástroji),
- pojištění – chrání před budoucí nepříznivou událostí, důsledky škody přecházejí zcela nebo částečně na pojišťovnu,
- vyhýbání se rizikům – je možností jak krizím předcházet, ale podnik tak nebude schopen využít daných příležitostí, rozvoje a jen obtížně dosáhne stanovených cílů,
- sdílení rizika – rozdělení rizika mezi více účastníků podnikatelské činnosti,
- získávání dodatečných informací a další.

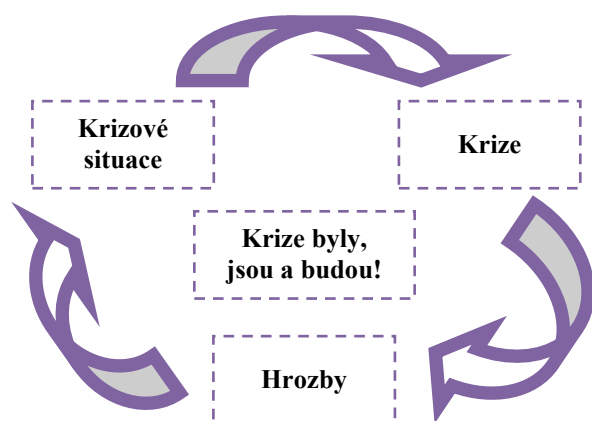
2.3 Krizový management

V okolí podniku v současnosti vznikají nové hybné síly, které jsou zapříčiněny především globalizací a nejnovějšími technologiemi. Prostředí se stává velmi dynamickým a turbulentním. Bylo tedy nutné přistoupit k zavedení nových manažerských praktik, přístupů a následně i novému stylu řízení. Z toho důvodu došlo ke vzniku managementu krizových změn, aby podniky dokázaly řešit náhlé problémy, porozuměly novým postupům, připravily se na nečekané změny a uměly je využít ve svůj prospěch. (Rais, 2010)

Krizový management lze zařadit do skupiny prediktivního projektového managementu, který Antušák (2009, s. 25) vymezil následujícím způsobem: *„Je to soubor specifických přístupů, metod a nástrojů využívaných řídicími pracovníky k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu. Je tedy specifickou formou managementu, vycházejícího z potřeb managementu v podmínkách kritických změn, kterou manažeři užívají v případech, kdy na zvládnutí situace (krizové situace) nestačí jejich běžné kompetence a běžné (disponibilní) prostředky“.*

Existuje mnoho definic, kterými lze krizový management definovat. Důležité je si uvědomit, že je to kontinuální proces, který nikdy nekončí (viz Obr. 2.1).

Obr. 2.1 Kontinuální proces krizového managementu



Zdroj: Přepřacováno (Antušák, 2009)

Krizový management neboli krizové řízení umožňuje identifikovat krizovou situaci ještě dříve, než k ní dojde. Pro rozpoznání této situace se využívá často finanční analýza, ale je třeba pozorovat i jiné možné příčiny a ne se zaměřovat pouze na finanční stránku podniku.

Pro přípravu na nenadálé události, které se mohou projevit jako krizové, lze vypracovat krizové scénáře a krizové plány. Krizový scénář zachycuje vývoj budoucí krizové situace, jejich věcný a časový průběh. Slouží spíše jako podklad pro krizový plán a na rozdíl od krizového plánu není jasně definována jeho forma. Obsahuje pouze odhad vývoje či průběhu budoucí krizové události, která se však může ubírat úplně jiným směrem, než je předpokládáno. (Gottschalk, 2002)

Krizový plán je dokument, který vzniká jako výsledek týmového krizového plánování. Tento dokument by měl obsahovat věcné, časové a finanční varianty a postupy pro řešení potenciální krize. Vymezují se zde role klíčových členů týmu, jejich pravomoci a cíle, kterých má být dosaženo. Základní část krizového plánu obsahuje informace o společnosti (zpracovateli), analýzu hrozeb a rizik, hlavní zásady pro řízení krizových situací a základní metodiku při řízení krize. Další část je přílohou, ve které jsou uvedeny operační plány zvládání typových krizových situací, přehled zdrojů pro řešení krizových situací, speciální odborné plány, podkladové materiály a formalizované dokumenty (statuty, hlášení, tiskopisy, jednací řady apod.). Krizový plán se vždy zpracovává ve dvou podobách, písemné i elektronické, přičemž jsou obě varianty naprosto totožné. (Antušák, 2009)

Při zpracovávání krizových plánů a scénářů by měla být věnována pozornost několika základním otázkám:

- Na které krizové situace se může podnik připravit?

- Jaká je možnost jejich výskytu?
- Jaké mohou být jejich důsledky?
- Jaký může být z hlediska času jejich průběh?
- Jaká opatření může podnik provést, aby se snížila možnost výskytu krizí?
- Jaké má k tomu podnik disponibilní zdroje?
- Jaký je postup ke zvládnutí krizové situace?
- Jakým způsobem jsou vymezeny pravomoci a odpovědnosti? (Zuzák, Königová, 2009)

Na výběr krizového manažera by měl být brán zvláštní ohled. Je nutné, aby měl jisté kompetence, které jsou základem pro zvládání krizových situací. Důležitá je vnitřní motivace a přesvědčení o své roli krizového manažera, schopnost předvídat, umět pružně reagovat na změny a samozřejmě schopnost řídit. Dalším předpokladem je odbornost, znalost metod a technik, které se v této oblasti využívají.

Manažer by měl být schopen komunikace se svými podřízenými. Komunikace musí probíhat na všech úrovních v podniku, ale také s jeho okolím. Při práci krizového manažera je vyžadována psychická odolnost. Pružné reagování, časová tíseň a nečekané problémy mohou být pro některé lidi velmi stresující a ne každý je schopen tuto práci vykonávat. V takových situacích je možný nátlak, který povede až k tzv. syndromu vyhoření. Tento syndrom je stav psychického vyčerpání plynoucí z vysokých nároků, odpovědnosti a stresu. Následuje pocit bezmoci, časové tísně, deprese, úzkosti, poruchy spánku a další příznaky, které mohou mít důsledky na pracovní život manažera.

2.4 Analýza ohrožení

Hlavním krokem, jak předcházet vzniku krize, je prevence. Nejdříve je nutné vyhledat co nejvíce krizových ohnisek z vnějšího, ale i vnitřního okolí podniku, které mohou zapříčinit budoucí krizi. Pro zjištění vnějších příčin, tedy hrozeb z okolí podniku, lze použít zejména metody jako je PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza 4C a analýza konkurence. Následují slabé stránky, které jsou zjišťovány pomocí analýzy vnitřních zdrojů, konceptu 7S, analýzy hodnotového řetězce apod. Pro sumarizaci výsledků se využívá SWOT analýza, pomocí které lze zjistit, které silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou pro podnik rozhodující. V tomto případě jsou důležité především slabé stránky a hrozby, jež by mohly být považovány za krizová ohniska.

2.4.1 Postup analýzy ohrožení a zdroje krize

Dle autorů Smejkal a Raise (2010) lze krize rozdělit podle toho, zda se zdroj krize nachází uvnitř nebo vně podniku. Rozpoznání krizových ohnisek je prvním krokem krizové prevence, která může mnohdy podnik zachránit. Nejčastějšími zdroji krizí uvnitř společnosti jsou:

- materiálová a surovinová krize,
- krize týkající se výroby,
- finanční krize,
- personální krize,
- krize know-how.

Mezi typické zdroje uvnitř společnosti lze zařadit např. odbytové krize v okolí firmy, rychlé a výrazné změny v cenové politice dodavatelů, legislativu umožňující nekalou konkurenci na trhu, neoprávněné užívání duševního vlastnictví, mechanické uplatňování předpisů EU a krize týkající se zákazníka.

Konkrétní zdroje krize lze rozdělit na přírodní příčiny (bouřky, zemětřesení, vulkanická činnost, záplavy), technické problémy (porušené přívody energií), lidské poruchy (špatná komunikace, nedorozumění), manažerské rozhodnutí/nerozhodnutí.

Pokud jsou známy ohniska krizí, je možné pokračovat v analýze ohrožení, pomocí níž lze zjistit míru ohrožení dané společnosti potenciálními krizemi. Prvním krokem analýzy je krátký popis možných mimořádných událostí a přiřazení krize, která odpovídá dané události. Zjištěná ohniska se liší svým dopadem na podnik, tedy závažností.

Druhým krokem, který je nutný pro zhodnocení závažnosti, je vymezení posuzovaného období. Za posuzované období je považována doba, během které je pravděpodobné, že ke krizi dojde. Čím delší období je, tím je vznik krize pravděpodobnější.

Následuje další krok a to určení pravděpodobnosti vzniku krize, tedy s jakou pravděpodobností k dané situaci dojde. Určit pravděpodobnost výskytu může být někdy velmi obtížné, neboť seznam rizik může obsahovat i takové, ke kterým v podniku ještě nikdy nedošlo. Z tohoto důvodu se často využívá kvalifikovaný odhad, zkušenosti, nejrozumnější matematické postupy a specializované skupiny. (Mikušová, 2014)

Pravděpodobnost vzniku krize lze rozdělit do tří intervalů (viz Tab. 2.1). Tato čísla jsou v procentuálním vyjádření vynášena na vertikální osu krizové matice.

Tab. 2.1 Pravděpodobnost vzniku krize

Pravděpodobnost vzniku krize	
0-0,33	s malou pravděpodobností
0,34-0,67	se střední pravděpodobností
0,68-1	s vysokou pravděpodobností

Zdroj: Přepřacováno (Mikušová, Papalová, 2014)

Čtvrtým krokem analýzy ohrožení je stanovení účinků krizí. Po vymezení období a přiřazení pravděpodobností je možné jednotlivé události ohodnotit z hlediska jejich dopadů na podnik. V Tab. 2.2 jsou rozděleny účinky krizových událostí na podnik, které v matici udávají horizontální polohu těchto událostí. Osa x je rozdělena do tří částí a to s negativním účinkem na podnik, ohrožujícím účinkem a se zničujícím účinkem. Každá z těchto částí v sobě zahrnuje další dvě rozdělení, která slouží pro přesnější určení dopadů na podnik.

Negativní krize má často za následek zhoršení výsledků podniku, ale neohroží jeho existenci. Krize s ohrožujícím účinkem se projeví významněji a může způsobit vážné ohrožení. Pokud se společnost ocitne v krizi zničující, čelí tak hrozbě, která se může stát osudovou a rozhodnout o její budoucnosti. (Mikušová, 2012)

Tab. 2.2 Účinky krizí na podnik

Účinky na podnik	
1	s negativním účinkem
2	s ohrožujícím účinkem
3	se zničujícím účinkem
Účinky na podnik	
1	zanedbatelné
2	velmi mírné
3	mírné
4	střední
5	vysoké
6	velmi vysoké

Zdroj: Přepřacováno (Mikušová, Papalová, 2014)

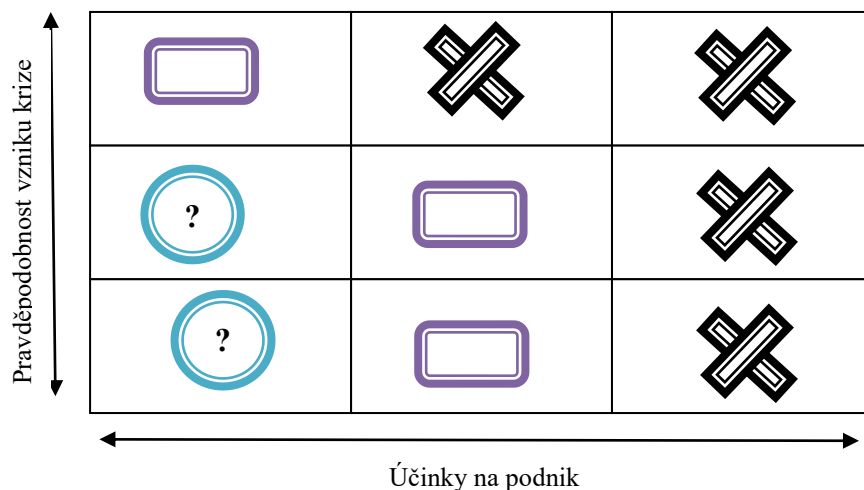
2.4.2 Krizová matice

Posledním krokem analýzy je stanovení stupně ohrožení podniku, pomocí dvou předešlých aspektů, pravděpodobnosti vzniku krize a účinků na podnik. K tomuto účelu slouží krizová matice. Ke každému riziku je nutné přiřadit časové období, pravděpodobnost, že k riziku dojde a závažnost dopadů. Identifikovaná rizika jsou zaznamenána do krizové matice (viz Obr. 2.2) dle jejich pravděpodobnosti a účinku (závažnosti dopadu). Nejvíce kritickými se přitom jeví ty, které jsou zobrazeny v pravém horním rohu, k těmto ohniskům krize je žádoucí vytvořit již zmíněný krizový scénář.

Pro identifikaci skutečného ohrožení a zranitelnosti je podstatné nejen rozmístění ohnisek v krizové matici, ale zhodnotit, kolik takových krizových ohnisek se v dané společnosti nachází, neboť dle jejich počtu rozlišujeme ohrožení na velmi silné, silné, střední a relativně malé.

Dle umístění ohnisek v krizové matici lze určit nejvhodnější způsob jejich řešení. Odstranit veškerá ohniska by bylo příliš časově i finančně náročné, z toho důvodu je nutné zaměřit se na události, které jsou opravdu významné a těm soustředit svou pozornost a čas. (Mikušová, Papalová, 2014)

Obr. 2.2 Krizová matice



Zdroj: Přepřacováno (Hálek, 2008)



Otazník – pole se symbolem otazník znázorňuje nízký negativní účinek na podnik s malou až střední pravděpodobností vzniku krize. Krizová ohniska, která se nachází v těchto polích, nejsou pro podnik výrazně ohrožující, ale přesto působí negativně. Zde se

využívá běžných postupů a není zapotřebí zvláštních plánů a opatření. Způsob řešení je nazýván tzv. hašení krize, kdy dochází k reakci až po samotném vypuknutí krize. Vznik krize je v tomto případě nepravděpodobný a jeho dopad na podnik není vysoce ohrožující.



Obdélník – pole se symbolem obdélník je kombinací mírného účinku na podnik a vysoké pravděpodobnosti vzniku a výrazného účinku na podnik s malou i střední pravděpodobností. Řešením této krize by měly být tzv. krizové plány, obsahující řešení daného problému, sestavovány nejlépe každý rok. Krizové plány výrazně snižují následky nenadálých událostí, které ohrožují činnost společnosti.



Křížek – poslední čtyři pole označená křížkem zobrazují výrazný účinek na podnik s vysokou pravděpodobností a zničující účinek na podnik jak s malou, tak střední a vysokou pravděpodobností vzniku krize. Krizová ohniska, která se v této oblasti matice nachází, je nutné identifikovat co nejdříve a přijmout náležitá opatření k jejich odstranění. Mohou zapříčinit závažnou existenční krizi podniku, kterou už nebude možné odvrátit.

Rozlišujeme tedy výše zmíněné tři hlavní přístupy k řešení krizí (viz obr. 2.3), dle umístění krizových ohnisek v krizové matici: (Winterling, 1992)

- hašení krize (trouble shooting),
- odstranění ohniska krize,
- krizové plány (krizové plánování).

Obr. 2.3 Krizová matice – přístupy k řešení krizí



Zdroj: Přepřacováno (Mikušová, 2014)

Hašení krize neboli trouble shooting je reakce na již započatou krizi, jedná se o aktivní jednání a přijímání opatření. Vznik krize je velmi málo pravděpodobný, a pokud by k ní došlo, nebude mít výrazný ohrožující dopad na podnik.

Krizové plány jsou sestavovány pro řešení krize, jejíž vznik je méně pravděpodobný, ale možný. Pokud se ohniska krize objeví, mohou podnik ohrozit, ale nepůsobí takovou silou, aby došlo k zániku subjektu.

Posledním možným řešením vyplývajícím z krizové matice je odstranění ohniska krize, která ohrožují samotnou existenci podniku. Je nutné co nejdříve reagovat, ohnisko zničit a zamezit tak vzniku případných krizí. (Winterling, 1992)

2.4.3 Strategie krizového managementu

Krizová matice by měla podniku sloužit pro uvědomění si míry svého ohrožení. Není důležitá pouze pravděpodobnost a dopad krize, ale také jejich počet, neboť mnoho ohnisek s nízkou pravděpodobností a malým účinkem může mít stejný dopad jako jediná krize s vysokou pravděpodobností a zničujícím účinkem.

Existují různé druhy krizí, které lze rozdělit do tří základních kategorií. Podle pravděpodobnosti vzniku krize jsou rozlišovány na krize s malou, střední nebo vysokou pravděpodobností. Dalším členěním jsou krize podle účinku na podnik, které se dělí na krize s negativním, ohrožujícím a zničujícím účinkem. Dle rychlosti lze krize dělit na pomalé (lehce rozeznatelné) a náhlé, které nelze předvídat (např. živelné pohromy). Pro každý druh krize existuje jiný přístup k řešení či zabránění vzniku a podle něj by měla být zvolena příslušná strategie. Dle Smejkal a Raise lze krizové strategie rozdělit na pozorování krizových ohnisek, odstranění ohniska krize, zvládnutí krize a využití krize. (Smejkal, Rais, 2010)

Pozorování krizových ohnisek

Pro úspěšné zvládnutí krize platí, že je nezbytné krizová ohniska neustále vyhledávat. Pokud nelze tato ohniska odstranit je nutné věnovat jim náležitou pozornost prostřednictvím monitoringu. Krizová ohniska lze porovnávat na třech úrovních, kterými jsou plánované hodnoty, indikátory a slabé signály. Plánovaná hodnota je jednoduché srovnání skutečných stavů s předem stanovenými plány. Indikátory (někdy nazývané opožděné signály) mající přímou souvislost s výrobkem či službou, musí být pozorovány pro zachycení případné krize.

Slabými signály je myšlen například vývoj inflace, HNP či změna trendů. (Mikušová, Papalová, 2014)

Odstranění ohniska krize

Zamezit vzniku krize lze, pokud dojde k odstranění jeho ohnisek. Prvním způsobem jsou investice pro odstranění ohniska nebo zmírnění jejich účinků (např. modernizace, rozšíření výroby). Druhým způsobem je tzv. opuštění nebo vyklizení pozic. Opuštění pozice znamená se něčeho zřeknout, v tom případě například ukončit výrobu určitého výrobku, kterého se ohnisko týká.

Zvládnutí krize

Pokud již krize propukla, je nutné ihned reagovat a zmírnit tak její dopady. Pro zvládnutí lze použít například již zmíněné krizové plány, trouble shooting či využít dobré image podniku. Pokud má podnik velmi dobré jméno, krize bývá často mírnější a zákazníci natolik neovlivní. Společnost však může být ohrožena, pokud se o danou krizi začnou zajímat média, která dobrou pověst podniku poškodí a dojde ke ztrátě dříve loajálních zákazníků.

Krize nemusí vždy přinášet jen negativní dopady, ale i příležitosti. Pokud je krize odhalena včas a podnik ji umí využít, může znamenat konkurenční výhodu pro boj s konkurencí. Neboť právě doba, kdy dochází k mimořádným událostem, je nejlepší pro zavedení změn, které mohou podnik posunout o krok dál. Podnik je schopen pomocí krize získat nové zkušenosti a poznatky, které mohou pomoci při dalším řešení negativních událostí. (Zuzák, Königová, 2009)

2.5 Analýza vnějšího prostředí

Pro vyhodnocení krizové zranitelnosti a sestavení krizové matice je nutné provést analýzu vnějšího i vnitřního prostředí, aby bylo možné rozpoznat krizové události, které by mohly v budoucnu nastat. Pro analýzu vnějšího prostředí lze využít například PEST analýzu, Porterův model pěti sil a metodu 4C. Při analýze vnitřního prostředí se posuzují hmotné, nehmotné, finanční a lidské zdroje dané společnosti. Provedením těchto analýz je možné nejlépe identifikovat a vyhodnotit situaci podniku a odhalit tak faktory, které jej nejvíce ovlivňují.

2.5.1 PEST analýza

Pro zkoumání a zhodnocení vnějšího prostředí slouží PEST analýza, pomocí které lze rozdělit vlivy do čtyř základních skupin: politické, ekonomické, sociální a technologické. Jedná se o faktory, které působí na podnik různými silami a mohou ovlivnit činnost společnosti, ale i celého odvětví, ve kterém subjekt působí.

Cílem této analýzy není definovat veškeré faktory, ale upozornit pouze na ty, které působí na konkrétní podnik a jakou silou. Důležité je zabývat se nejen minulostí a současnými faktory, které podnik ovlivňují, ale především těmi, které souvisí s jeho budoucím vývojem a prosperitou.

Název analýzy vznikl z počátečních písmen jednotlivých faktorů, které jsou postupně dále rozčleněny: (Jakubíková, 2008)

P – politické,

E – ekonomické,

S – sociální,

T – technologické.

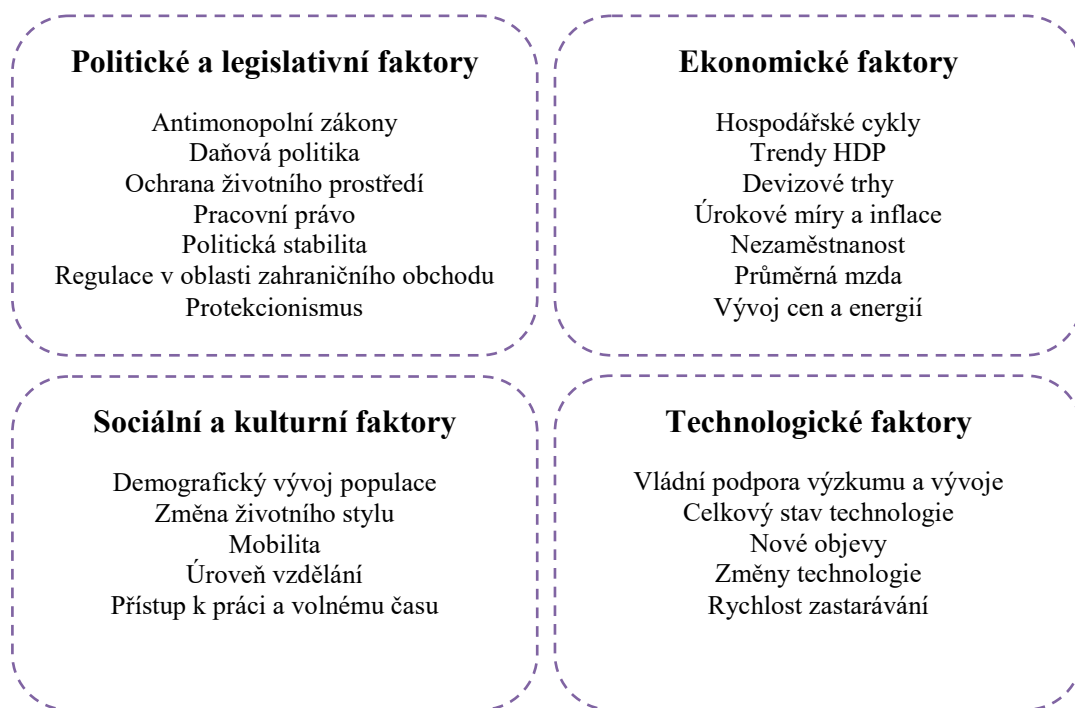
V dnešní době je častým tématem životní prostředí a jeho ochrana. Existují také ekologické faktory, které ovlivňují fungování podniku. Abychom rozbor makrookolí podniku rozšířili, lze analyzovat další vlivy:

E – ekologické neboli environmentální,

L – legislativní.

Na následujícím Obr. 2.4 je uveden výčet nejrůznějších základních vlivů, které se však mohou pro jednotlivá odvětví i podniky lišit. Jedná se nejen o rozdílné vlivy, ale také míru, kterou jsou schopné podnik ovlivnit. PEST analýza poskytuje přehled o tom, které faktory byly významné v minulosti, které podnik současně nejvíce ovlivňují, ale také faktory související s jeho vývojem do budoucna. Tento model není využíván tak často jako např. SWOT analýza, neboť sestavit jej může být časově náročné. V rámci PEST analýzy je nutné zaměřit se na nejrůznější makroekonomické ukazatele, ale i další faktory působící v okolí podniku.

Obr. 2.4 PEST analýza



Zdroj: Přepřacováno (Sedláčková, Buchta, 2006)

Politické a legislativní faktory

Pro veškeré podniky je velmi důležitá především politická stabilita. V posledních letech roste význam členství v EU, neboť přináší velké příležitosti a zjednodušení pro podnikání v zahraničí a obchodování mezi členskými zeměmi.

Jedním z faktorů, který působí v každé zemi a přináší tak výrazná omezení jsou zákony. Jedná se o daňové zákony, protimonopolní zákony, zákony o ochraně životního prostředí, ochraně spotřebitelů, cenové politiky, regulace exportu a importu. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Dalšími politicko-legislativními faktory jsou dle Jakubíkové (2008): politická stabilita, stabilita vlády, členství země v nejrůznějších politicko-hospodářských seskupeních, sociální politika, daňová politika a již zmíněné zákony.

Ekonomické faktory

Tyto faktory vyplývají ze stavu, v jakém se daná ekonomika nachází, podniky jsou ovlivněny nejrůznějšími makroekonomickými ukazateli, které ovlivňují činnosti veškerých

podniků. Změny v ekonomice tak můžou přinášet příležitosti i hrozby, podle toho jakým směrem se vývoj ekonomických trendů pohybuje.

Mezi tyto faktory řadíme úrokovou míru, míru inflace, daňovou politiku a měnové kurzy, dále pak HDP, míru nezaměstnanosti, fáze ekonomického cyklu apod. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Ekonomické faktory lze rozdělit dle jejich stability tedy podle toho, zda se s časem mění či nikoli. Mezi faktory nestabilní řadíme fáze ekonomického cyklu, hospodářskou politiku vlády a vývoj cen a poptávky na trhu. Jako faktory stabilní lze označit úroveň ekonomiky, její konkurenceschopnost a charakter. (Dvořáček, 2012)

Sociální a kulturní faktory

Životní styl obyvatelstva je významným faktorem, který ovlivňuje činnosti mnoha společností. S postupem času neustále roste význam kvalitního osobního života, lidé se snaží dbát na styl oblékání, způsob bydlení, způsob trávení volného času apod. Společnosti tak musí brát v úvahu změny životního stylu a jeho pravděpodobný budoucí vývoj. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Za základní socio-kulturní faktory jsou považovány věk, pohlaví, vzdělání, náboženství, rozdělování příjmů, kvalita pracovní síly a kvalita života. Dále existuje jistá spojitost s historií, neboť tradice a zvyky jsou v některých zemích důležité a musí být zohledňovány.

Faktory, které jsou spojovány s kupním chováním spotřebitelů, se dělí na sociální a kulturní. Mezi sociální patří stratifikace společnosti, příjmy, majetek, životní úroveň, životní styl, vzdělání apod. Kulturními faktory jsou například nákupní zvyky, kulturní hodnoty, řeč těla, jazyk a osobní image. (Jakubíková, 2008)

Technologické faktory

Tyto faktory jsou často označovány jako inovační, neboť představují trendy ve výzkumu a vývoji, změny ve výrobních, dopravních, skladovacích, informačních a komunikačních technologiích. Velmi důležitou součástí fungování úspěšného podniku by měla být inovační činnost a sledování technologického vývoje.

Společnosti se zaměřují na zlepšování technologií a nejrůznějších postupů, aby se posunuly o krok dále před konkurencí a zabránily případnému zastarávání. Inovace a technologický pokrok se mohou stát významnou konkurenční výhodou a zvýšit hospodářské výsledky.

Ekologické faktory

Činnost mnoha podniků je ovlivňována také ekologickými faktory, které jsou součástí rozšířené analýzy PESTLE, někdy také STEP či SLEPTE. Analýzou životního prostředí by se mělo zabývat především vedení společnosti nejlépe ještě dříve, než začne se svou činností. V různých zemích se nacházejí odlišné podmínky, trendy, zákony a regulace, které mohou značně zkomplikovat výrobu a jiné aktivity. (Mallya, 2007)

Nejčastějšími ekologickými faktory jsou ochrana životního prostředí, zpracování odpadů a recyklace, změna klimatických podmínek, obnovitelné zdroje, udržitelný rozvoj a dostupnost přírodních zdrojů. Na ochranu životního prostředí je brán velký zřetel. Tato činnost může také souviset s faktory technologickými, neboť jsou vyvíjeny postupy a technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí. Při výrobě jsou často využívány odpady a recyklovatelné materiály.

2.5.2 Porterův model pěti sil

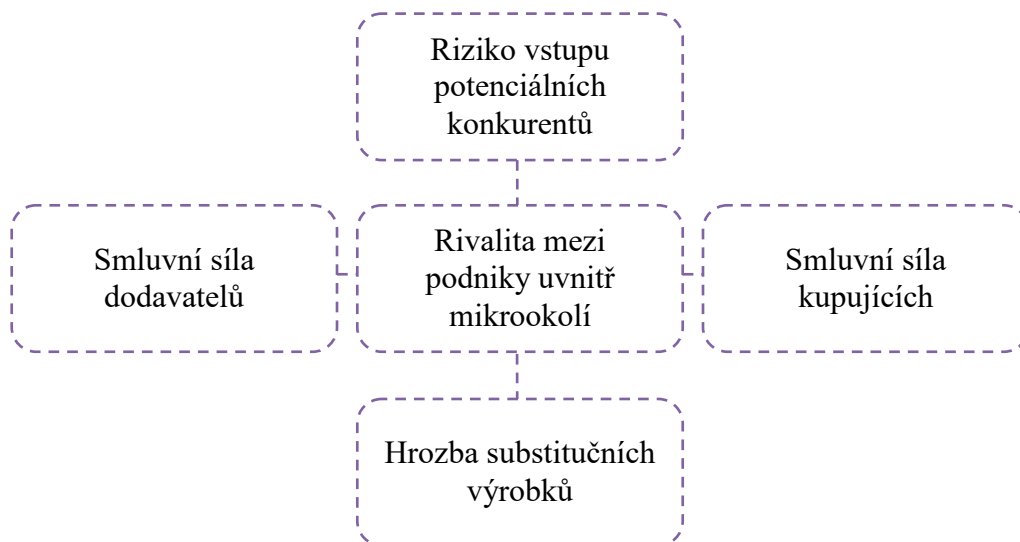
V okolí podniku působí několik sil, které mají vliv na jeho existenci, prosperitu, atraktivitu, konkurenceschopnost a úspěšnost. Pro analýzu konkurenčního prostředí na úrovni mikrookolí lze využít Porterův model pět sil (viz Obr. 2.5). Mezi faktory, jež jsou dle autora Michaela Eugene Portera analyzovány, se řadí:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků. (Mallya, 2007)

Výsledkem analýzy by mělo být objasnění otázek, jak si daný podnik v odvětví vede, kdo jsou jeho největší konkurenti, jakou silou působí a která z pěti sil přináší největší

ohrožení. Prostřednictvím analýzy je možné odhalit včas rizika a předcházet tak událostem, které by se mohly stát pro podnik hrozbou a negativně ovlivnit jeho budoucí vývoj.

Obr. 2.5 Porterův model pěti sil



Zdroj: Přepřacováno (Sedláčková, Buchta, 2006)

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Počet konkurentů v odvětví, ve kterém podnik působí, zvyšuje ohrožení společnosti. Čím více podniků konkuruje svými výrobky či službami, tím větší tlak je na ně vyvíjen. Jejich množství je závislé na bariérách, které musí být překonány.

Příkladem bariér pro vstup do odvětví jsou např. úspory z rozsahu, zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, legislativní opatření a státní zásahy. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Velikost této síly se odvíjí od hrozby vstupu nového konkurenta, tedy kolik bariér se zde nachází a jak náročné je jejich překonání. Jestliže je překonání snadné, riziko vstupu nového konkurenta je naopak vysoké a může daný podnik značně ohrozit.

Rivalita mezi podniky uvnitř mikrookolí

Další z Porterových sil je rivalita mezi stávajícími podniky. Velikost této síly je dána především počtem a velikostí stávajících konkurentů, kteří se v daném odvětví nacházejí. Dalšími faktory, ovlivňujícími intenzitu této síly, jsou podíl na trhu, finanční síla, vedení

podniku, výše fixních nákladů, diferenciací produktů, vstupní bariéry, míra růstu trhu, akvizice slabších podniků apod. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Rivalita mezi stávajícími podniky je výsledkem snahy o získání co nejvyššího podílu na trhu. Společnosti mohou soupeřit nejrůznějšími prostředky, např. všem známé snižování cen, které zapříčiňuje tzv. cenovou válku. Dále lze spotřebitele získat pomocí doprovodných služeb, reklamou či nejnovějšími technologiemi a inovacemi.

Smluvní síla kupujících

Síla kupujících se liší dle povahy nabízeného výrobku či služby, zda jde o výrobek krátkodobé či dlouhodobé spotřeby, jaká je intenzita a frekvence nákupu apod. Jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících nákupní chování spotřebitele je cena produktu. Často se stává, že zákazníci požadují vysokou kvalitu za nízkou cenu, čímž by docházelo k ohrožení zisku dané společnosti.

Mezi kupující však neřadíme pouze konečné spotřebitele, ale také odběratele, se kterými společnost obchoduje. Faktorem ovlivňujícím jejich sílu může být opět nízká cena a dodací podmínky. Existuje-li však velké množství odběratelů, není jejich síla natolik velká, aby podnik výrazně ovlivnila. Pokud má však podnik hlavního odběratele, který se podílí na většině příjmů z prodeje, je nezbytné udržovat si dobré vztahy, být loajální, nabízet výhodné ceny a přicházet s kompromisy vyhovujícími oběma stranám.

Smluvní síla dodavatelů

Stejně jako u odběratelů je při smluvní síle dodavatelů důležitý jejich počet. Pokud je společnost závislá na dodávání surovin, výrobků či služeb od jediného hlavního dodavatele, existuje vysoké riziko. Dodavatel má na daný podnik silný vliv při udávání cen či dodacích podmínek. Při nesplnění daných požadavků se může dostat do situace, kdy nebude moci vyrábět či prodávat a činnost podniku tak bude ohrožena. Snížení cen, lepší dodací podmínky a lepší kvalita jsou nejčastějšími nároky, které odběratelé požadují.

Předcházet silnému vlivu dodavatelů lze jejich diverzifikací, tedy rozdělením dodávky mezi více dodavatelů. Avšak při menších dodávkách od více odběratelů jsou obvykle poskytovány horší podmínky především v oblasti množstevních slev. Než je rozhodnutí o dodavatelích realizováno, je nutné zhodnotit důsledky.

Hrozby substitučních výrobků

Poslední Porterovou silou v modelu jsou hrozby substitučních výrobků a jejich konkurenční síla. Za substituty jsou považovány dva statky či služby, jež spotřebitel může snadno zaměnit. Pokud v daném mikrookolí takové substituty existují, jsou pro podnik ohrožením. Síla substitutů se odvíjí od jejich množství, cen, diferenciací a kvality. Pokud v odvětví substituty existují, jsou podniky nuceny reagovat a svou činnost a vývoj jim přizpůsobit.

Jednou z forem jak odlišit výrobky uspokojující stejnou potřebu je jejich diferenciací, zaujmout něčím novým, netradičním a zajímavým, nebo si zákazníky získat pomocí poutavé a atraktivní reklamy. Cena tedy není jediným faktorem při rozhodování mezi substituty, i když mnohdy hraje při rozhodování velkou roli. (Matusiková a kolektiv, 2014)

2.6 Analýza vnitřního prostředí

Pro zhodnocení situace podniku a určení potenciálních krizových událostí je nutné provést nejen analýzu vnějšího prostředí, ale také zdrojů a schopností společnosti. Tato analýza je poměrně náročná, neboť musí zahrnovat veškeré činnosti od vývoje, výzkumu, výroby, marketingu, financí až po řízení lidských zdrojů apod.

Pomocí analýzy jednotlivých zdrojů lze zjistit, které jsou silnou stránkou podniku a mohou být využity pro konkurenční výhodu. A naopak, kde má společnost svá slabá místa, na která by se měla zaměřit a snažit se je eliminovat.

Pro analýzu vnitřního prostředí lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin, jež jsou jednotlivě zhodnoceny:

- hmotné zdroje,
- lidské zdroje,
- finanční zdroje,
- nehmotné zdroje.

Jak tvrdí Jakubíková (2013, s. 111) „*Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo experti). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy.*“.

Hmotné zdroje

Za hmotné zdroje podniku je označován především dlouhodobý hmotný majetek, jehož výčet a hodnotu lze zjistit prostřednictvím účetních záznamů. Mezi nejčastější dlouhodobý majetek patří různá zařízení a výrobní linky, pozemky, budovy a haly, skladovací prostory, dopravní prostředky apod. Hodnota těchto zdrojů není dána pouze cenou, ale také počtem, kapacitou, rozlohou pozemků a budov, jejich umístěním, výkonností a dalšími vlastnostmi jako jsou spolehlivost, stáří, výkonnost, hospodárnost či univerzálnost. Dané vlastnosti mohou přispět k celkové konkurenceschopnosti podniku.

Lidské zdroje

Tyto zdroje představují lidé ve společnosti, může se jednat o zaměstnance, ale také o vlastníky, vedení a manažery. Lidské zdroje lze hodnotit z hlediska počtu, kvalifikace zaměstnanců a jejich motivace, adaptability, kvality vedení, organizace práce, vzájemné zastupitelnosti a zainteresovanosti vlastníků. Konkurenční výhoda společnosti může být dána zejména kvalifikací pracovníků a manažerů, neboť právě lidský kapitál je základem úspěšné a správně fungující společnosti.

Finanční zdroje

Zde se jedná o vlastní a cizí zdroje, kterými společnost disponuje, ale také zdroje potenciální a budoucí. Podíl na celkových zdrojích ovlivňuje finanční strukturu a stabilitu podniku. Stejně jako hmotný majetek, lze i finanční zdroje a jejich výši vyhledat prostřednictvím finančních výkazů. Zhodnocení celkové finanční struktury a stability se provádí za pomoci finanční analýzy, jejíž obsah a postup bude vysvětlen v následující kapitole. Hodnotí se nejen disponibilní kapitál, ale také zadluženost či možnost získání úvěru.

Nehmotné zdroje

Mezi zdroje nehmotné povahy se řadí například licence, patenty, know-how, obchodní tajemství, image společnosti, goodwill, ochranná známka, technologie, pověst a značka. Těmto zdrojům by měla být věnována patřičná pozornost, neboť právě značka, obchodní tajemství a další nehmotné zdroje často vytváří podstatu fungování podniku a značnou konkurenční výhodu, bez které by přišla o velké množství zákazníků. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Další metodou pro hodnocení interního prostředí je metoda VRIO, která posuzuje hmotné zdroje, nehmotné zdroje, finanční a lidské zdroje z hlediska čtyř kritérií. Podle prvních písmen anglických názvů těchto kritérií byla metoda pojmenována: (Matusiková a kolektiv, 2014)

V - value = hodnota,

R - rareness = vzácnost,

I - imitability = napodobitelnost,

O - organization = schopnost organizační struktury firmy tyto zdroje využít.

Lze využít také analýzu pomocí pěti „M“, která analyzuje následující faktory: men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas) a material (výrobní faktory). (Jakubíková, 2013)

Je zřejmé, že všechny metody jsou zaměřeny na zdroje a schopnosti podniku za účelem identifikovat její přednosti a silné stránky, jež jsou základem konkurenční výhody. Je však možné zaměřit se i na zdroje, které jsou slabými místy podniku a měla by jím být věnována větší pozornost.

2.7 Finanční analýza

Mezi velmi časté zdroje krizí patří špatná finanční situace podniku, která není patřičně řešena. Pro komplexní hodnocení úspěšnosti a finanční výkonnosti podniku slouží finanční analýza. Pomocí této analýzy lze identifikovat finanční zdraví společnosti a odhalit slabé stránky, které by mohly společnost ohrozit a zapříčinit budoucí krizi. Výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit pro informování stakeholderů, tedy pro potřeby vlastníků a manažerů, ale také zaměstnanců, dodavatelů, odběratelů, obchodních partnerů, věřitelů, akcionářů apod.

Finanční analýza hodnotí nejen minulost, ale také budoucí vývoj, pomocí kterého lze předvídat a použít očekávané výsledky pro finanční plánování. Základními ukazateli pro hodnocení finanční výkonnosti a celkové finanční situace jsou poměrové ukazatele. Konkrétně se jedná o ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti, které nejlépe vystihují finanční zdraví podniku. (Knápková a kol., 2013)

Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatele likvidity lze vyjádřit platební schopnost podniku neboli schopnost dostát svým závazkům. Likvidita se dělí do tří úrovní na okamžitou (likvidita I. stupně), pohotovou (likvidita II. stupně) a běžnou (likvidita III. stupně). Pro jednotlivé úrovně jsou stanoveny doporučené hodnoty, podle kterých je možné se orientovat. Schopnost hradit své závazky je velmi důležitá, ale společnosti by měly dbát také na zhodnocení svých prostředků.

Likvidita prvního stupně udává poměr nejlikvidnějších položek v rozvaze, tedy krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Tento ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí 0,2-0,5. (Růčková, 2011)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.1)$$

Likvidita druhého stupně vyjadřuje kolika korunami pohledávek a hotovosti je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků. Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.2)$$

Likvidita třetího stupně poukazuje na to, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity dosahuje hodnot 1,5-2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (2.3)$$

Ukazatele rentability

Rentabilita označována také jako výnosnost vloženého kapitálu je schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za pomoci investovaného kapitálu.

Celkovou efektivnost podniku lze zhodnotit pomocí následujícího ukazatele rentability celkového vloženého kapitálu (ROA). (Růčková, 2011)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) slouží k určení kapitálu, který byl vložen do společnosti vlastníky nebo akcionáři.

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál} \quad (2.5)$$

Rentabilita tržeb (ROE) představuje poměr výsledku hospodaření a tržeb. Jednoduše řečeno ukazatel představuje, kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb. Za čitatele i jmenovatele lze dosadit různé hodnoty, které se liší dle účelu analýzy. Zisk může být využit v podobě EBIT či EAT.

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \quad (2.6)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží pro vyjádření obratu a doby obratu různých položek aktiv a pasiv v rozvaze.

Prvním ukazatelem je obrat celkových aktiv, který by měl dosahovat co nejvyšších hodnot. Hodnota ukazatele záleží na odvětví, ve kterém se daný podnik nachází.

$$obrat\ celkových\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva} \quad (2.7)$$

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se během sledovaného období jednotlivé položky zásob přemění na peníze.

$$obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \quad (2.8)$$

Pomocí doby obratu zásob lze zjistit dobu, po kterou jsou oběžná aktiva podniku vázána v podobě zásob.

$$doba\ obratu\ zásob = \frac{365}{obrat\ zásob} \quad (2.9)$$

Obrat pohledávek udává počet obrátek za sledované období, tedy kolikrát daná společnost získá prostředky ze svých pohledávek

$$obrat\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky} \quad (2.10)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek udává jejich splatnost neboli průměrný počet dnů, který uběhne, než budou pohledávky zaplacený. Doba obratu závazků vyjadřuje průměrný počet dnů do jejich uhrazení, přičemž doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}} \quad (2.11)$$

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{365}{\text{obrat závazků}} \quad (2.12)$$

Ukazatele zadluženosti

Pomocí ukazatelů zadluženosti lze zjistit přehled o finanční situaci a úvěrovém zatížení podniku. Tyto informace slouží nejen pro potřeby manažerů a vlastníků, ale využít je mohou také dodavatelé, banky apod. například při poskytování úvěru. Zadluženost může představovat poměrně vysoké riziko, které může ohrozit podnik a jeho existenci. Není však vhodné se cizímu kapitálu vyhýbat, neboť díky tzv. daňovému efektu, který snižuje daňovou povinnost, je levnější než zdroje cizí. Je tedy nutné, aby společnosti sledovaly množství cizího kapitálu a schopnost jej splácet. (Nývtová, Marinič, 2010)

Hodnota celkové zadluženosti (věřitelského rizika) vyjadřuje finanční úroveň společnosti. Hodnota by se měla pohybovat nejlépe v rozmezí 30-60 %.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.13)$$

Poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu je významným ukazatelem pro poskytování úvěrů. Čím vyšší míra zadluženosti je, tím větší riziko pro věřitele představuje.

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.14)$$

Dalším ukazatelem, napomáhajícím věřitelům při rozhodování o úvěru je úrokové krytí. Vyjadřuje, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT + \text{úroky placené}}{\text{úroky placené}} \quad (2.15)$$

2.8 SWOT analýza

Pro konečné zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které lze zjistit pomocí již výše zmíněných analýz, slouží SWOT analýza (viz Obr. 2.6). Pomocí analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Jedná se o situační analýzu, která je nejčastěji využívána při strategickém řízení pro výsledné stanovení strategie. Cílem analýzy je zjistit, zda podnik dostatečně rychle a pružně reaguje na změny, zda je schopen využít své silné stránky a příležitosti a naopak eliminovat slabé stránky a vytvářet opatření proti ohrožením. SWOT analýzu lze využít také při identifikaci krizové zranitelnosti. Abychom mohly provést analýzu ohrožení, je nutné nejprve identifikovat krizové události. Tyto události vychází právě z ohrožení a slabých stránek společnosti.

Název SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov, které jsou jednotlivými částmi analýzy: (Jakubíková, 2013)

S – strenghts = silné stránky,

W – weaknesses = slabé stránky,

O – oportunities = příležitosti,

T – threats = hrozby.

Silné stránky společnosti mohou být nejrůznější schopnosti, dovednosti, reference od zákazníků, know-how, technologie, vzdělání zaměstnanců, loajalita zaměstnanců a zákazníků, vztahy s odběrateli či dodavateli, potenciál podniku, postavení na trhu apod. Jednoduše řečeno je silnou stránkou to, co organizaci odlišuje od konkurence a v čem vyniká.

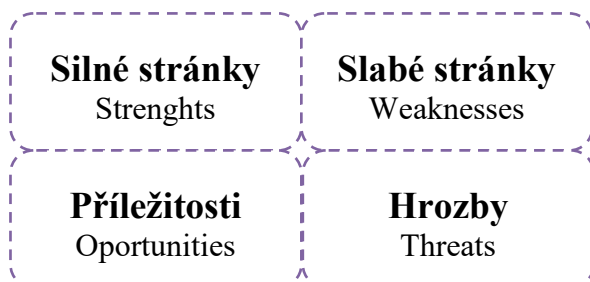
Slabé stránky jsou naopak tím, v čem vyniká spíše konkurence. Jde o veškeré slabiny, které brání v dosahování lepších výsledků. Příkladem slabých stránek jsou špatná komunikace, distribuce, zastaralé technologie, neproškolení a nemotivovaní zaměstnanci, vysoké náklady a další.

Příležitosti jsou možnosti, které se v okolí podniku nacházejí. Nové trhy, segmenty na trhu či nové technologie jsou příležitosti, které mohou napomoci při získání lepšího postavení dané společnosti.

Za hrozby lze považovat rizika, která při nedostatečné schopnosti reagovat mohou přecházet až v krizi a přerůst v poměrně závažný problém. Společnosti jsou vystaveny

nejrůznějším ohrožením jako vstup nových konkurentů na trh, zlepšení nabídky stávající konkurence, změnu preferencí zákazníků apod. (Srpová, Svobodová, 2011)

Obr. 2.6 SWOT matice



Zdroj: Přepřacováno (Jakubíková, 2008)

SWOT analýzu lze využít pro nejrůznější účely. Jedním z nich je výběr významných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb dané společnosti, jejich ohodnocení vahou důležitosti a spokojeností. Dle výsledků a umístění ve SWOT diagramu je možné určit nejvhodnější strategii pro daný subjekt: (Sedláčková, 2006)

- **SO** – využít silných stránek a příležitostí podniku,
- **WO** – eliminovat slabé stránky pomocí příležitostí,
- **ST** – využít silné stránky proti hrozbám,
- **WT** – řešit situace snížením slabých stránek a rizik.

Další možností pro využití SWOT analýzy je rozbor jednotlivých slabých stránek a hrozeb z hlediska jejich dopadů na podnik. Pomocí analýzy ohrožení lze identifikovat s jakou pravděpodobností a s jakými účinky tyto krizové události zapříčiní vznik krize ve společnosti.

3 Charakteristika společnosti

Cílem této kapitoly je seznámení se společností HORSTAV Olomouc, spol. s r.o., která byla vybrána pro aplikaci teoretických poznatků. Nejprve bude krátce shrnuta historie společnosti, její činnosti, politika a následně organizační struktura.

3.1 Historie a činnost společnosti

Společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. je jednou z nejvýznamnějších stavebních firem v Moravskoslezském kraji, která byla založena již v roce 1992. Svou činnost však vyvíjela v rámci podnikání fyzických osob již od roku 1990. Objem realizovaných prací neustále roste a i přes značnou konkurenci ve stavebním průmyslu, se společnosti daří obstát a získat si své zákazníky především prostřednictvím dobrého jména.

Sídlo společnosti se nachází v Olomouci na ulici Tovární (viz. Obr. 3.1). Zde je umístěna provozovna, kanceláře, ale také veškerá technika, stroje a dopravní prostředky. Další dvě divize společnosti HORSTAV Olomouc sídlí v Ostravě a Uničově. I přesto, že společnost působí po celé České republice, jejich práce jsou uskutečňovány především v Moravském regionu, nejvíce však v Olomouckém kraji. HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. zajišťuje kompletní dodávku stavebních prací, mezi něž patří realizace dopravních staveb, mostních staveb, průmyslových objektů, občanských a administrativních budov, bytových domů, rodinných domů, inženýrských sítí a projekční činnost. Dále jsou nabízeny individuální projektové návrhy, zemní práce, rozpočty prací a dlouhodobý servis objektů (opravy a údržba). V rámci stavební činnosti jsou realizovány pozemní komunikace, mosty a lávky, vodohospodářské stavby, pozemní stavby, speciální stavby a práce truhlářské dílny. Společnost disponuje také vlastním projekčním oddělením, které se zabývá projektováním pozemních a inženýrských staveb. Dále působí v rámci developerské činnosti, prostřednictvím které lze realizovat vlastní developerské projekty, a zvýšit tak kvalitu výsledného produktu.

HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. je vybaven vlastními prostředky nákladní dopravy, autojeřáby, rypadly, nakladači a dalšími prostředky drobné mechanizace. Tyto dopravní prostředky a mechanizace společnosti umožňují realizovat zakázky v krátkých termínech, snižovat náklady a závislost na externích dodavatelích.

Hlavními znaky společnosti je dlouholetá tradice, kladné reference, důraz na nové technologie, maximální ohled na životní prostředí a bezpečnost práce. (HORSTAV, 2012)

Obr. 3.1 Sídlo společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.



Zdroj: www.horstav.cz

3.2 Politika společnosti

Společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. je již od roku 1998 držitelem certifikátů managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001, který zajišťuje kvalitu prováděných prací. V roce 2005 byl ve firmě zaveden systém environmentálního managementu dle EMS ISO 14001. V odvětví stavebnictví hraje důležitou roli především bezpečnost práce. Úrazy, nehody a špatně proškolení zaměstnanci mohou způsobit vážné následky a ohrozit fungování společnosti. Z tohoto důvodu existuje systém bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18 001, jehož certifikát společnost obdržela v roce 2009.

Politika jakosti je zde prostředkem k dosažení spokojenosti zákazníků, prohlubování důvěry a budování zákaznické loajality. S politikou jakosti je spojena personální politika, která má za cíl vytvořit kolektiv zaměstnanců, kteří jsou odpovědní za kvalitně odvedenou práci a snaží se přispět novými myšlenkami. Zaměstnanci jsou podporováni při odborném vzdělávání a mají možnost profesního růstu.

Velmi diskutovaným tématem poslední doby je životní prostředí a jeho ochrana. Společnost HORSTAV Olomouc se proto snaží o minimalizaci negativních dopadů, které by její stavební činnost mohla způsobit. Jedná se především o minimalizaci nebezpečných odpadů, snížení emisí tuhých látek do ovzduší, předcházení znečišťování vody, půdy a vzduchu.

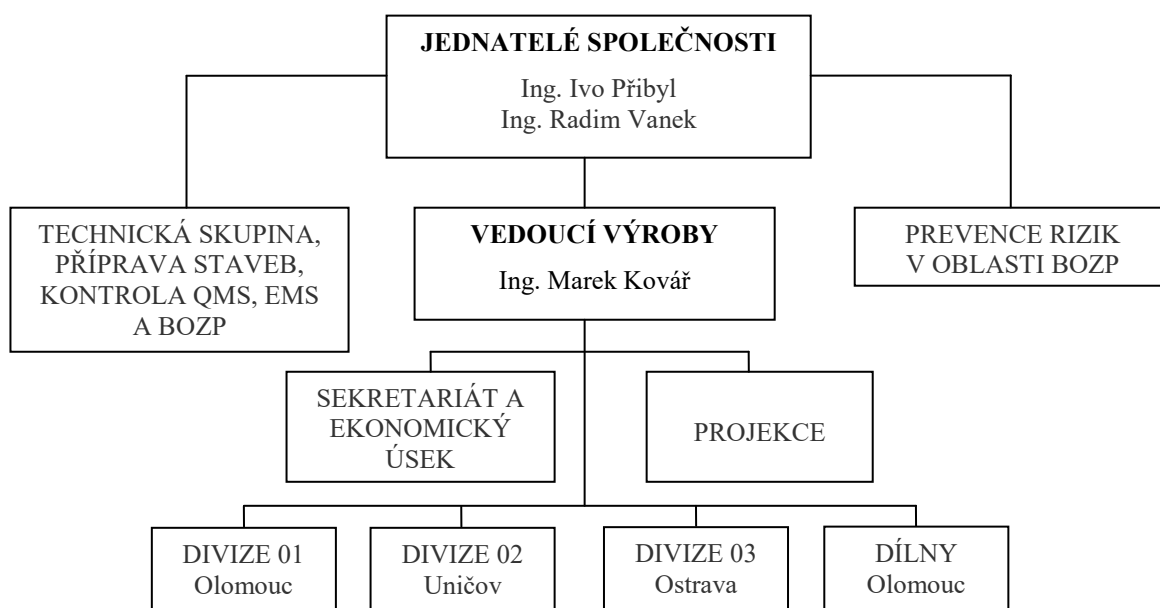
Politika BOZP souvisí s riziky a krizovými událostmi, ke kterým by mohlo dojít. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení v oblasti bezpečnosti práce a jsou vedeni k dodržování povinností dle předpisů. (HORSTAV, 2012)

3.3 Organizační členění společnosti

Organizace je členěna do tří divizí, jež se nachází v Olomouci, Uničově a Ostravě. Statutárním orgánem jsou jednatele Ing. Ivo Příbyl a Ing. Radim Vanek, kteří za společnost jednají společně. Organizační členění společnosti je uvedeno na následujícím Obr. 3.2. V roce 2015 došlo k akvizici Horstav Olomouc, spol. s r.o. Společnost Ridera Stavební a. s. se stala novým společníkem se stoprocentním podílem a dané stavební společnosti se naskytla příležitost pro změny. (HORSTAV, 2012)

Ve společnosti je zaměstnáno 96 pracovníků, z nichž převážnou většinu tvoří dělníci. Více informací o společnosti jen uvedeno v následujících kapitolách.

Obr. 3.2 Organizační členění společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4 Praktická aplikace vybraných metod pro identifikaci krizové zranitelnosti společnosti

V rámci čtvrté kapitoly jsou již zmíněné metody aplikovány na vybraný podnik. Prostřednictvím PEST analýzy, Porterovy analýzy, analýzy vnitřních zdrojů a finanční analýzy lze získat informace potřebné pro sestavení SWOT analýzy. Slabé stránky a hrozby společnosti slouží pro snadnější určení krizových událostí a jejich hodnocení. Zaznamenáním krizových ohnisek do krizové matice je možné vyhodnotit jejich závažnost a možnosti řešení.

Veškeré podklady pro výpočty vycházejí ze základních finančních výkazů společnosti rozvahy a výkazu zisku a ztráty (viz Příloha č. 1, Příloha č. 2). Další informace pro analýzu společnosti byly poskytnuty vedením a zaměstnanci podniku.

4.1 PEST analýza společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

V okolí podniku se nachází velké množství faktorů, které mohou mít za následek fungování či dokonce samotnou existenci společnosti. Pro identifikaci nejvýznamnějších faktorů lze použít právě PEST analýzu, která rozděluje síly v okolí podniku na politické, ekonomické, sociální a technologické.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Faktory a jejich vliv se sice u různých podniků liší, ale politické a legislativní faktory působí na většinu podniků stejnou měrou. Pokud se jedná o politickou situaci, stabilitu vlády či zákony, je zřejmé, že ovlivňují podniky v různých odvětvích.

Obor stavebnictví, ve kterém se společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. nachází, má svá specifika. Především prostřednictvím dlouhodobého charakteru zakázek je větší pravděpodobnost změn, které ovlivní činnost podniku. Může se tedy stát, že již naplánovaná a uzavřená zakázka s převyšujícím ziskem se stane nevýdělečnou a způsobí problémy v organizaci práce či časovém harmonogramu.

Legislativou zabývající se stavebnictvím je především Zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon). Od 1. ledna 2013 nabyl účinnosti Zákon č. 350/2012 Sb., který je novelizací původního, již zmíněného stavebního zákona. Nový zákon přináší řadu změn v oblasti územního plánování a stavebního řádu. Mezi nová nařízení patří například rozšíření staveb, které nevyžadují rozhodnutí o umístění stavby ani

územní souhlas (§ 79 odst. 2) či navýšení správních poplatků. Cílem novely Zákona č. 350/2012 Sb. bylo zjednodušení vyřizování územních stavebních řízení se snahou zabránění korupčnímu jednání. Pro stavební společnosti a zejména projektanty však přináší také značné složitosti v investičním procesu, které by mohly zapříčinit delší termíny přípravy a realizace stavební činnosti. (MMR, 2013)

Další legislativou související se stavebnictvím je Vyhláška o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a způsobu evidence územně plánovací činnosti (č. 500/2006 Sb.), Vyhláška o dokumentaci staveb (č. 499/2006 Sb.), Vyhláška o technických požadavcích na stavby (č. 268/2009 Sb.), Vyhláška o obecných požadavcích na využívání území (č. 501/2006 Sb.), Zákon o výkonu a povolání autorizovaných osob (č. 360/1992 Sb.) a samozřejmě Obchodní zákoník (č. 513/1991 Sb.). Společnost se musí dále řídit Zákoníkem práce (č. 262/2006 Sb.), avšak jeho změny nejsou pro podnik natolik významné. Společnost zaměstnává malé množství pracovníků a velká část zakázek či činností je uskutečňována prostřednictvím subdodavatelů. Naopak velká pozornost je zde věnována Zákonu o zajištění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (č. 590/2002 Sb.). Z toho důvodu byl roku 2009 ve firmě přijat systém bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18 001. (České stavebnictví, 2015)

Dalším faktorem ovlivňujícím činnost společnosti je ochrana životního prostředí. Je přitom nutné posuzovat jaký vliv na životní prostředí má realizace staveb a jak je ovlivněno již zhotoveným stavebním dílem. Společnosti tak musí dodržovat jisté zákony, např. Zákon České národní rady o ochraně přírody a krajiny (Předpis č. 114/1992 Sb.) a Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí (Předpis č. 100/2001 Sb.). Tyto předpisy by měly zlepšit kvalitu životního prostředí. Při zhotovování díla dochází nejčastěji k nadměrnému množství emisí, hlukovému zatížení, úniku nebezpečných kapalin, zvýšené prašnosti, vzniku nebezpečného odpadu, ohrožení fauny apod. Společnost HORSTAV Olomouc se snaží minimalizovat negativní dopady své činnosti v tomto směru. Z tohoto důvodu zavedla v roce 2008 systém environmentálního managementu podle ČSN EN 14001. Hlavním záměrem společnosti v oblasti ochrany životního prostředí je předcházet znečišťování vody, ovzduší a půdy prostřednictvím snížení emisí a nebezpečného odpadu. Právě nedodržení těchto předpisů znamená jistou hrozbu, jež by mohla ovlivnit dobré jméno společnosti.

HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. soustřeďuje svou činnost pouze v České republice, nemusí se tedy zabývat zákony a vyhláškami v jiných zemích.

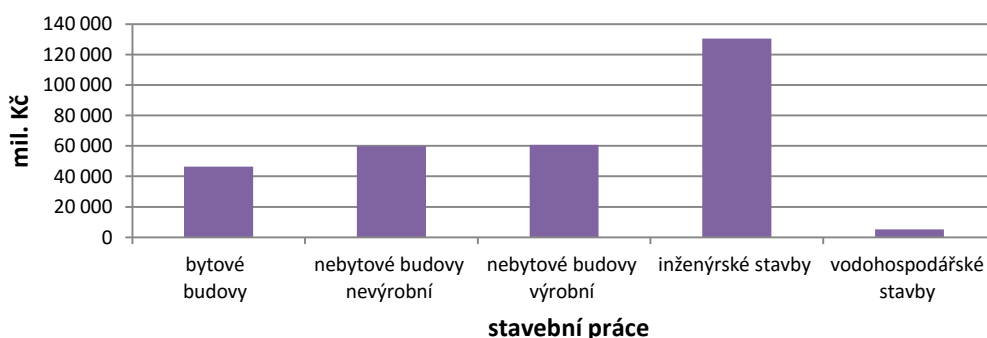
4.1.2 Ekonomické faktory

Stavební produkce je jedním z nejdůležitějších indikátorů vývoje ekonomiky, ať už se jedná o růst či pokles. Od roku 1993, kdy se stavebnictví nacházelo na samotném dnu, došlo k několika změnám, nejprve k růstu produkce, která se však v roce 1996 začala opět snižovat a s ní také poptávka. K dalšímu vzestupu stavebnictví došlo po roce 2000, především prostřednictvím poptávky po rekonstrukci a modernizaci pozemních i dopravních staveb. Krize z roku 2008 se promítla ve všech oblastech podnikání a obor stavebnictví nebyl výjimkou, došlo k poklesu poptávky a omezení činnosti malých i velkých podniků. Důsledkem krize bylo také zvýšení nezaměstnanosti z důvodu propouštění. Společnost HORSTAV Olomouc však nezaznamenala vysokou fluktuaci či propouštění, neboť je zde zaměstnán nízký počet pracovníků a většina stavebních dělníků je zajišťována prostřednictvím subdodavatelů.

V roce 2015 došlo k meziročnímu růstu produkce o 5,5 %, počet zahájených výstaveb bytových jednotek se zvýšil o 8,3 % a dokončeno bylo o 4,8 % více bytů než v roce předcházejícím. Mírný nárůst o 0,6 % zaznamenala meziročně produkce pozemního stavitelství a produkce inženýrského stavitelství o 16,4 %. Ve srovnání s rokem 2008 však nejsou výsledky natolik pozitivní, neboť došlo ke snížení produkce o více než 16 %. Jen těžko lze předvídat, jakým směrem se bude situace ve stavebnictví nadále vyvíjet. Vybraná společnost se zabývá realizací pozemních komunikací a mostů, které jsou často financovány rozpočtů měst a obcí. Záleží tedy, v jaké finanční situaci se jejich rozpočty nachází. (Businessinfo, 2015)

Následující Graf 4.1 znázorňuje stavební práce nové výstavby, rekonstrukce a modernizace v milionech korun, jejichž celková hodnota v roce 2014 dosáhla 302 575 mil. Kč.

Graf 4.1 Stavební práce nové výstavby, rekonstrukce a modernizace v roce 2014 v mil. Kč



Zdroj: Vlastní zpracování (ČSÚ, 2015)

Stavebnictví je ovlivňováno řadou ekonomických faktorů, které ovlivňují nejen samotnou činnost společnosti, ale také obyvatele, společnosti a stát. Pokud jsou tedy lidé ovlivněni nezaměstnaností, inflací, úrokovou mírou, průměrnou mzdou, vývojem cen energií či snížením DPH, jejich zájem o nové byty, domy nebo výrobní haly může klesat.

Pomocí ukazatele hrubý domácí produkt lze hodnotit ekonomickou situaci země. V důsledku celosvětové krize byl zaznamenán v roce 2009 propad o 4,1 %. Od té doby vykazoval hrubý domácí produkt další nárůst i pokles. V roce 2015 však zaznamenal nejvyšší růst za posledních osm let. HDP se oproti předcházejícímu roku zvýšil o 4,3 %. Tento růst je pro českou ekonomiku velmi příznivý, neboť vzrostla spotřeba domácností, ale i investiční aktivita. (ČSÚ, 2014)

Velká část zakázek společnosti HORSTAV Olomouc je veřejných, poptávka po stavební práci je tak odvozena od ekonomické situace v České republice. V době krize byl počet zakázek podstatně nižší. Od té doby se změnil nejen jejich počet, ale také struktura. V roce 2014 tvořily veřejné zakázky v ČR přibližně jednu třetinu celkového rozpočtu právě stavební zakázky. Výběrová řízení stavebních prací činila 42,3 % všech vypsanych zakázek. Tato čísla jsou po značném propadu v ekonomické krizi pro české stavební společnosti velmi pozitivní. Dalšímu růstu ve stavebnictví bránily překážky v podobě zdlouhavých výběrových řízení a administrativní náročnosti. Tyto problémy měly být vyřešeny novelizací zákona o veřejných zakázkách. Jedná se o úpravu pravidel pro zadávání veřejných zakázek, rozšíření zásad transparentnosti, rovné zacházení a zákaz diskriminace. (MMR, 2015)

4.1.3 Sociální faktory

Činnost stavebních společností je značně ovlivněna demografickými změnami. Je tedy nutné sledovat hustotu zalidnění a celkovou míru rozložení obyvatel především v místě působení dané společnosti. Ať už se jedná o pozemní či dopravní stavby, je zřejmé, že více činností bude uskutečňováno v oblasti s vyšší zalidněností, ve velkých městech a frekventovaných dopravních komunikacích. Dalším významným faktorem, který se však v průběhu let podstatně mění, je životní styl obyvatel. Lidé stále více dbají na design, novotu a čistotu, kterou přinášejí právě novostavby. Bydlet v novostavbě je něco jako trend, kterého se drží nejen mladí lidé. Každoročně tedy přibývají nové moderní novostavby, jejichž součástí nejsou jen byty, ale také nebytové prostory. Jedná se o projekty spojující moderní bydlení přinášející výhody v podobě obchodů, hřišť pro děti či krytých garážových stání. Další stránkou je, zda lidé více upřednostňují rodinné domy v klidných oblastech či novostavby

v blízkosti centra. Dříve se lidé stěhovali spíše do měst blíže k centru, avšak dnes už mladí lidé upřednostňují klid a stěhují se opět na okraje měst a vesnic. To je jeden z důvodů, proč se dříve málo zalidněné oblasti stále rozšiřují a vznikají nová nákupní centra.

Úroveň vzdělání může člověku přinášet jistou výhodu, např. ve výši platu či sociálním postavením ve společnosti. S tímto faktorem je úzce spjata možnost úvěru a hypoték pro financování nového bytu či domu. Zhoršení podmínek pro získání úvěru se mohou negativně projevit také v poptávce po stavební činnosti. Lidé s vyšším vzděláním jsou obvykle lépe finančně ohodnoceni a možnost získání úvěru je tak pro ně dostupnější. Za posledních 60 let se počet vysokoškolských studentů razantně zvýšil. Dle výsledků sčítání lidu z roku 2011 vysokoškolského vzdělání dosáhl každý osmý obyvatel starší 15 let. (ČSÚ, 2014)

Dalším faktorem, jenž má jistý vliv na ekonomiku České republiky, je problém stárnutí obyvatelstva. Jedná se o zatížení důchodovým systémem, vyšší náklady na zdravotnictví a sociální zabezpečení. V posledních několika letech došlo k výraznému zvýšení počtu osob starších 65 let. V roce 2014 dosáhl průměrný věk obyvatel 40,8 let. Dle statistik se bude věková struktura obyvatel ČR i nadále měnit a index stáří zvyšovat. Na konci 21. století bude v České republice 2,5 krát více seniorů než dětí. Prognózy o zvyšování indexu stáří by mohly být v budoucnu narušeny situací s přicházejícími migranty. (ČSÚ, 2014)

Společnost HORSTAV Olomouc působí především v Olomouckém kraji a příležitostně i mimo něj. Jde o poměrně rozsáhlou působnost, která nabízí velké množství zakázek a příležitostí pro realizaci. Společnost se zabývá nejen výstavbou domů a bytů, ale také rekonstrukcí mostů a komunikací, revitalizací center obcí apod. Stavební činnost je velmi rozsáhlá a většina zakázek je veřejných, z toho důvodu nejsou zmíněné sociální faktory výrazně ohrožující.

4.1.4 Technologické faktory

Pro úspěch a prosperitu společnosti je třeba sledovat technologické pokroky a změny, které se objevují ve všech odvětvích. Aby podnik uspěl, je třeba zabývat se inovacemi, které mohou podnik posunout o krok dál před konkurencí. Ve stavebnictví dochází k častým progresům v podobě nových materiálů, strojů a postupů. Používání nových technologických postupů vyžaduje jistou kvalifikaci a tak je nutné zabezpečit firmu zaměstnanci, kteří budou vzdělání a odpovědní za svou práci. Pro efektivnější průběh činnosti probíhají každý týden porady stavbyvedoucích. Jde o výměnu informací v oblasti probíhajících staveb, postupů a možností zlepšení či řešení stávajících problémů. Stavební dělníci jsou pro lepší

informovanost proškolení. Stavbyvedoucí musí být neustále připraveni na řešení problémů a tak společnost využívá pokroku v oblasti informačních technologií. Zaměstnanci jsou tedy vybaveni služebními notebooky a mobilními telefony s internetem, aby mohly být neustále v kontaktu. Využívání moderních technologií usnadňuje podnikatelskou činnost, zrychluje proces výstavby a řešení náhlých nežádoucích situací.

Problémem v oblasti stavebnictví se může stát zastarávání mechanizačních nebo dopravních prostředků, jejichž pořízení je obvykle velmi nákladné. Avšak starší vybavení, pokud je plně funkční a odpovídá požadavkům a potřebám, může být výhodnější než si prostředky půjčovat prostřednictvím externích dodavatelů. Společnost HORSTAV Olomouc se postupem času vybavila vlastními prostředky nákladní dopravy, autojeřáby, rypadly, nakladači a prostředky drobné mechanizace, které umožňují rychlejší uskutečnění zakázek a jistou nezávislost. Avšak při velkém množství zakázek se spoluprací s externími dodavateli mechanizace nelze vyhnout.

S technologickými postupy v oboru stavebnictví souvisí bezprostředně také počasí. Klimatické změny mohou narušit a zkomplikovat průběh výstavby. Pokud je možné počasí předvídat je nutné brát ohled na technologické postupy (např. za jakých klimatických podmínek lze pracovat s různými materiály). Náhlé klimatické změny však nelze předvídat a komplikace mohou mít za následek značné problémy, v nejhorším případě nevýdělečnost zakázky. Důležitá je připravenost a rychlá reakce, která může tuto krizovou situaci zachránit.

4.2 Porterův model pěti sil společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

Pro identifikaci krizových událostí je nutné si uvědomit vlivy blízkého okolí podniku. Pro tuto analýzu lze použít model pěti sil, konkrétně sílu dodavatelů, odběratelů, hrozeb substitučních výrobků, rizika vstupu nových konkurentů a rivalitu mezi stávajícími podniky uvnitř mikrookolí. Intenzita jednotlivých sil se různí dle odvětví či konkrétního podniku. Pomocí Porterovy analýzy lze identifikovat nejsilnějšího konkurenta daného podniku a předcházet rizikům. Uvědomění si své pozice a možných ohrožení vede k připravenosti a rychlejšímu řešení krizových událostí.

4.2.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových konkurentů je značným ohrožením pro mnohé společnosti v různých odvětvích. Další konkurenti přinášejí novou nabídku, která může zaujmout stávající

zákazníky a ohrozit poptávku po službách dané společnosti. Existují však bariéry, které vstup na trh stěžují či zcela znemožňují. Nejčastější bariéry jsou například kapitálová náročnost, nové technologie, zkušenostní efekt, diferenciací produktu, zásahy státu či počet a atraktivita stávajících společností. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Pokud existuje velké množství konkurentů, je obtížné se na takovém trhu prosadit a zaujmout. Získávání zakázek pro nové společnosti může být poněkud obtížné. Nelze si vytvořit stálé odběratele či loajální zákazníky, neboť se jedná o nejružnější zakázky, které se v daném období naskytou. I přesto mají jistou výhodu společnosti působící na daném trhu po delší dobu. Během své existence měly možnost vybudovat si dobré jméno a získat reference, jež přinášejí konkurenční výhodu. Při získávání zakázek je rozhodující nejen samotná cena, ale důraz je kladen i na kvalitní a včas provedenou práci, technologické postupy a odborné znalosti pracovníků. V tomto případě může nová společnost jen těžko konkurovat stávajícím společnostem a překonání této bariéry je obtížné.

Stavebnictví je komplexní obor s vysokou kapitálovou náročností, především z důvodu pořizovacích cen strojů, drobné mechanizace a dopravních prostředků. Finančně náročný je pronájem potřebné stavební techniky, jež společnost nevlastní, nebo také nákup velkého množství materiálu.

Další výhodou stávajících stavebních společností jsou výhodnější cenové nabídky od dodavatelů. Obchodní vztahy přinášejí lepší podmínky pro nákup materiálu, pronájem strojů či zaměstnání externích pracovníků. Nižší náklady umožní nabídnout levnější stavební práce, kterým se nové podniky nemohou vyrovnat.

V oblasti stavebnictví existuje mnoho bariér s vysokou obtížností překonání. Hrozba vzniku větších konkurentů, jež by mohli danou společnost ovlivnit, je tak poměrně nízká.

4.2.2 Rivalita mezi stávajícími podniky

Mezi stávajícími konkurenty dochází k soupeření o co nejvýhodnější postavení na trhu. Velké množství subjektů v oblasti stavebnictví zvyšuje rivalitu a podniky jsou nuceni reagovat a zvyšovat svou konkurenceschopnost. K získání zakázek lze využít výhodných cenových nabídek, lepších dodacích lhůt, použití nových technologií apod.

Společnost HORSTAV Olomouc se snaží konkurovat svým soupeřům především nabízením nízkých cenových nabídek. Získání zakázky s nižším výdělkem může být výhodné, pokud realizace této výstavby zvýší prestiž a povědomí o podniku. Jednou z takových zakázek dané společnosti jsou např. parkové cesty Květných zahrad v Kroměříži. Stavební

práci, jež společnost započala svou činnost v oblasti dopravních staveb, byla rekonstrukce nádvoří Vojenské nemocnice v Olomouci – Klášterní Hradisko. Následovala rekonstrukce hlavního nádvoří rektorátu Univerzity Palackého v Olomouci, která napomohla společnosti při těžkých začátcích zahájení činnosti.

Hlavní prioritou společnosti je spokojenost zákazníka. Důraz je kladen na kvalitně provedenou práci s kvalifikovanými pracovníky. K získání a spokojenosti zákazníka napomáhají kladné reference, které lze najít na stránkách společnosti, ohled na životní prostředí, motivovaní zaměstnanci a vztahy na pracovišti. Pomocí vlastních dopravních prostředků, strojů a drobné mechanizace je možné zajistit rychlejší realizaci zakázek a snížit náklady na zapůjčení prostředků.

Mezi největší a nejvýznamnější se ve svém oboru řadí společnosti STRABAG, a. s., SKANSKA, a. s., EUROVIA CS, a. s. či SWIETELSKY stavební, s. r. o. Velké společnosti disponují převážně vlastními stroji a početnou pracovní silou, které umožňují nabídnout nižší cenu realizace zakázky. Pro srovnání s významnými subjekty je uvedena následující Tab. 4.1. Společnost HORSTAV Olomouc tak čelí vysoké konkurenci. Na trhu se však nacházejí i zakázky, které jsou vhodné pro podniky menšího rozsahu. Mezi konkurenty v této oblasti patří především Inženýrské a dopravní stavby Olomouc, a. s., MODOS, spol. s r.o., INSTA CZ, s. r. o. atd. Tyto společnosti jsou si blízké počtem zaměstnanců, působením na Moravě a tedy i cenovými nabídkami při získávání zakázek.

Tab. 4.1 Největší stavební společnosti dle čistých tržeb v roce 2014 ve srovnání se společností HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

Název	Počet zaměstnanců	Tržby v roce 2014 v CZK
Metrostav, a. s.	3063	20 297 931 000
Skanska, a. s.	3225	12 391 452 000
EUROVIA CS, a.s.	1667	11 515 344 000
STRABAG, a. s.	2011	11 225 252 000
OHL ŽS, a. s.	1450	10 469 661 000
Porr, a. s.	762	5 683 777 000
IMOS Brno, a. s.	656	5 629 891 000
HOCHTIEF CZ, a. s.	1075	5 450 899 000
PSJ, a. s.	390	5 322 677 000
COLAS CZ, a. s.	676	4 014 947 000
SWIETELSKY stavební, s. r. o.	945	3 962 442 000
HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.	96	205 864 000

Zdroj: Přepočováno (Ročenka TOP českého stavebnictví 2015)

Rivalita mezi stávajícími podniky je síla, která může výrazně ovlivnit a ohrozit činnost dané společnosti.

4.2.3 Smluvní síla kupujících

Kupující mohou být zákazníci či větší odběratelé. V oboru stavebnictví je tato problematika poněkud složitější, neboť jde o společnosti, které ve většině případů nemají stálé zakázky a odběratele. Jedná se o jednorázové stavební práce, kterými nelze zajistit trvalý zisk společnosti. Z tohoto důvodu stojí před potenciálním odběratelem velké množství firem, které usilují o danou zakázku. Dodavatelé mezi sebou soupeří cenovou nabídkou za dané služby. Důležitou roli zde nehraje pouze cena, ale také reference, dobré jméno a samozřejmě také kvalita provedené práce. Preference jednotlivých požadavků se mění dle zákazníka. U veřejných zakázek je často rozhodující cena, soukromí odběratelé si často raději připlatí za dražší stavební společnost, u které předpokládají vyšší kvalitu. Mezi zákazníky společnosti HORSTAV Olomouc patří nejen společnosti, ale také stát. Veřejné zakázky jsou významným odběratelem, který tvoří převážnou většinu činnosti společnosti. Jedná se o veřejné zakázky, které jsou rozděleny společností na základě výběrového řízení dle zákona č.137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.

Převážná většina stavebních prací je prováděna na základě již sjednané dohody s předem stanovenými smluvními podmínkami, cenou, dodací lhůtou a jinými náležitostmi. Zakázka je tedy předem známá a je úkolem stavbyvedoucích dodržet daný rozpočet. Jejich prací je vést pracovníky, řídit, organizovat a řešit problémové situace, které mohou narušit průběh stavby a ohrozit výši výdělku.

Odběratelé či zákazníci jsou důležití v každém oboru podnikání. Stavební činnost je však nenahraditelná a potřebná. Pokud by šlo pouze o výstavbu domů, která by byla ohrožena nízkou kupní silou obyvatel, byla by jejich smluvní síla vyšší. Avšak společnost zajišťuje také dodávku dopravních, inženýrských a pozemních staveb včetně projekční činnosti. Velké zaměření společnosti a veřejné zakázky umožňují vyšší jistotu zakázek.

4.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Pro vykonávání stavební činnosti je nezbytný nákup nejrůznějšího stavebního materiálu, jehož povaha se liší podle zaměření společnosti a druhu zakázky. Důležitý je správný výběr dodavatele a navázání obchodního partnerství. Na trhu se nachází velké množství subjektů nabízející téměř totožné zboží a usilující o obchodování se stavebními

společnostmi. Kvalita materiálu a stavebních výrobků je upravována nejrůznějšími zákony a předpisy, např. Zákon č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky nebo Nařízení č. 163/2002 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na vybrané stavební výrobky.

Dodavatelé jsou při častějším odběru ochotni nabízet výhodnější ceny a množstevní slevy. Dobré vztahy jsou v tomto případě nezbytností. Cena zakoupeného materiálu ovlivňuje konečnou hodnotu staveb a případný výdělek společnosti. Z důvodu velkého počtu možných dodavatelů je možné při nespokojenosti přejít k jinému. Proto se dodavatelé snaží vyhovět podmínkám a přáním zákazníka, nabízet kvalitní materiály a služby.

Společnost HORSTAV Olomouc využívá při své činnosti nejen dodavatelů materiálu, ale příležitostně i strojů a pracovníků. Při větším objemu zakázek, kdy není dostačující vybavení podniku, je společnost nucena obchodovat se subdodavateli. Tyto případy jsou vždy bez problému řešeny prostřednictvím stálých partnerů. Pokud by nastal problém v podobě nedodání materiálu či stroje, poskytnutí nekvalifikovaných pracovníků, zdražení materiálu apod., lze situaci vyřešit výběrem jiného dodavatele a případně navázáním nových dlouhodobějších obchodních vztahů.

Dodavatelé jsou v případě stavební společnosti důležitým článkem, avšak její síla není natolik vysoká, aby ovlivnila existenci společnosti. Mohou nastat nejrůznější problémy, které zkomplikují průběh stavby. Tyto situace lze vyřešit výběrem jiného dodavatele.

4.2.5 Hrozby substitučních výrobků

Pro společnosti jejichž výrobek či službu lze nahradit je síla substitutů velmi výrazná a ohrožující. Záleží tedy na povaze produktů. V oblasti stavebnictví je obtížné najít substituty v takovém smyslu, jak jsou obvykle uváděny. Za substituty jsou považovány dva výrobky, které přinášejí spotřebiteli stejný užitek. Pozemní komunikace, mosty a domy však nelze jednoduše nahradit něčím podobným. Samozřejmě je zde možnost vybrat si nerealizovat silnice a raději zvolit polní cesty nebo různé alternativy k bydlení. Ale pokud jde o obor stavebnictví a předem stanovené zakázky, nelze o takových substitutech uvažovat.

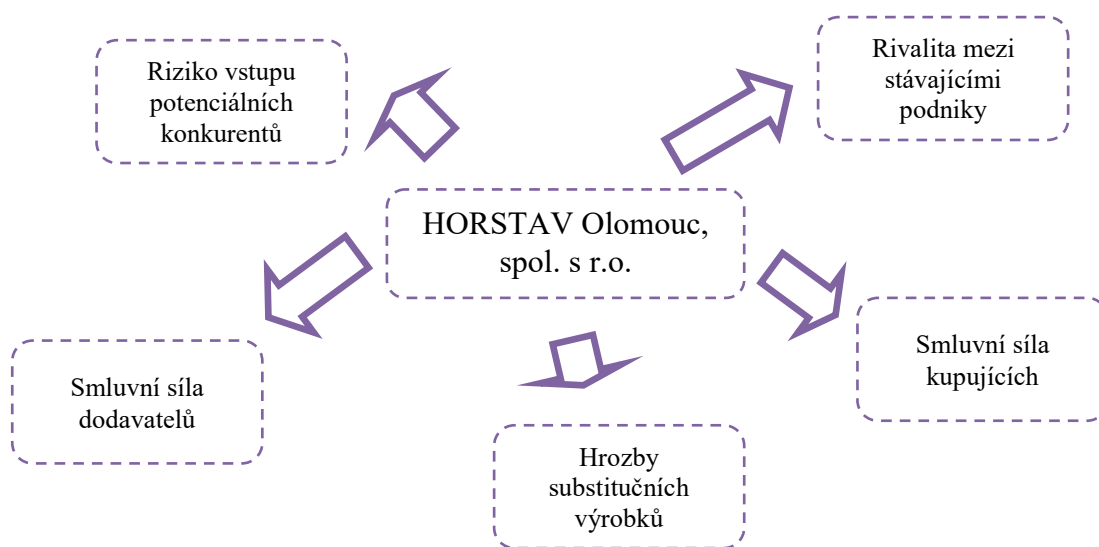
V posledních letech jsou velmi oblíbené tzv. pasivní a nízkoenergetické domy, které lze jistým způsobem považovat za substituty. Tyto domy se vyznačují výbornými izolačními vlastnostmi a tím i nízkými náklady na jejich vytápění. Lidé se snahou ušetřit mají větší zájem o tyto domy, avšak realizace těchto staveb je z důvodu technologií a materiálů poněkud nákladnější. Mezi nízkoenergetické domy patří dřevěné montované stavby s vynikajícími izolačními vlastnostmi. Tyto stavby se vyznačují rychlostí výstavby, snadnou realizací

a ekologičností. Někteří lidé preferují tyto domy především díky přírodním materiálům. Avšak dochází ke střetům názorů, že klasické zděné domy mají daleko vyšší životnost než dřevostavby. Záleží tedy na zákaznících, zda raději upřednostní přírodní materiály či klasické cihlové domy, které budou pravděpodobně přinášet užitek po delší dobu.

I přes již zmíněné substituty se nepředpokládá, že by došlo k výraznému snížení poptávky po klasických stavebních pracích. Společnost se tedy nemusí obávat ohrožení své činnosti, neboť vliv substitutů je v tomto případě velmi nízký.

Dle zjištěných informací lze sestavit model vyjadřující velikosti sil působících na společnost HORSTAV Olomouc (viz Obr. 4.1). Za nejméně ohrožující lze považovat hrozbu substitučních výrobků, neboť klasické stavební práce nelze jednoduše nahradit. Dále se společnost nemusí obávat rizika vstupu významných potencionálních konkurentů, důvodem je především velké množství bariér a obtížnost jejich překonání. Smluvní síla kupujících i dodavatelů už má na společnost jistý vliv. Bez zákazníků nelze uskutečnit žádnou podnikatelskou činnost, avšak rozsáhlé zaměření společnosti a podíl veřejných zakázek snižuje vliv odběratelů. Další silou, jež má vliv na činnost společnosti je smluvní síla dodavatelů. Společnost HORSTAV Olomouc je závislá na dodávkách materiálu, strojů a v některých případech také pracovníků. Nespolehliví dodavatelé mohou narušit průběh stavby a zapříčinit nedodržení termínu dokončení. Poměrně značnou silou působí na podnik rivalita mezi stávajícími podniky. Společnost je nucena snižovat své ceny a pracovat na své pověsti, aby byla schopna držet krok se svými konkurenty.

Obr. 4.1 Porterův model pěti sil pro společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Analýza vnitřních zdrojů společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

Pro zkoumání vnitřního prostředí vybraného podniku bude využita analýza vnitřních zdrojů. Pomocí analýzy lze zjistit, které hmotné, lidské, finanční a nehmotné zdroje společnosti jsou její silnou stránkou a které ji naopak oslabují.

4.3.1 Hmotné zdroje

Dle rozvahy z roku 2014 vlastní společnost HORSTAV Olomouc dlouhodobý hmotný majetek ve výši 27 150 000 Kč. Velkou část tvoří pozemky s hodnotou 17 858 000 Kč a stavby za 8 524 000 Kč. Jedná se o divize v Olomouci, Ostravě a Uničově. Hlavní sídlo firmy se nachází v Olomouci, kde jsou umístěny také stroje, drobná mechanizace a stavební materiál. Dále má společnost k dispozici několik pozemků, které slouží pro uskladnění sypkého materiálu (písku, šterku, kameniva apod.).

Společnost je vybavena poměrně velkým množstvím mechanizačních a dopravních prostředků. K dispozici jsou autojeřáby, rypadla, nakladače, autobagry, válce, vibrační desky, sklápěcí přívěs, kompresory, elektrocentrály, nákladní vozy Tatra apod. Výčet jednotlivého vybavení je dostupný na webových stránkách společnosti.

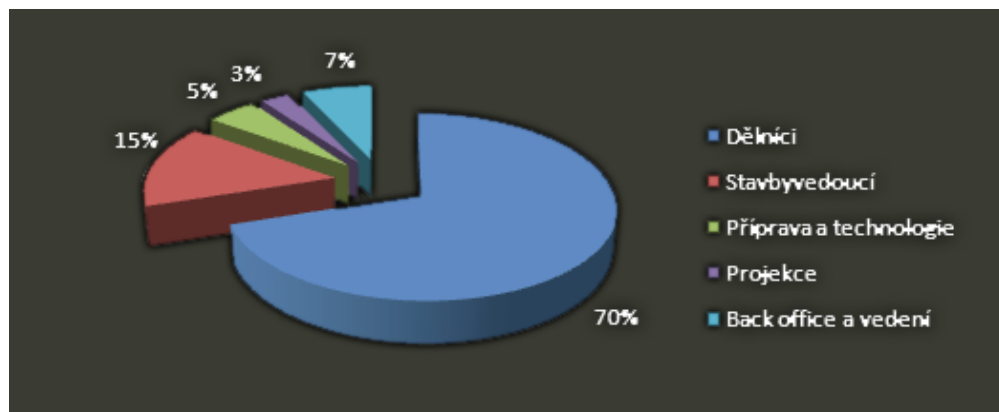
K povolání stavbyvedoucího patří cestování, tedy spíše dojíždění za jednotlivými stavbami. Vozový park společnosti je poměrně rozsáhlý, neboť služební automobil je při této práci naprostou nezbytností. Každý stavbyvedoucí má kromě vlastního automobilu k dispozici také služební telefon a notebook. Rychlá a snadná komunikace je důležitá nejen mezi zaměstnanci, ale také s dodavateli a odběrateli. Některé práce či materiály jsou sjednávány operativně, pro tento účel jsou stavbyvedoucí plně vybaveni.

4.3.2 Lidské zdroje

Průměrný počet zaměstnanců ve společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. se během několika posledních let mírně snížil. Zatímco v roce 2012 zde bylo zaměstnáno 110 osob, v roce 2014 se tento počet postupně snížil na 96. Jedná se především o dělníky, jejichž snížení není významné. Organizace je rozdělena na obchodní úsek, přípravu výroby, mechanizaci a dopravu, stavební výrobu a ekonomický úsek. Většinový podíl na celkových zaměstnancích se 70 % zaujímají dělníci (viz. Graf 4.2). Vlastní pracovníci v této oblasti přinášejí výhodu rychlejší a levnější realizace prací. Nepostradatelnou součástí lidských zdrojů jsou stavbyvedoucí. Jejich schopnosti a zkušenosti se odvíjí na celkové práci

a konečném výdělku jednotlivých zakázek. Na jejich výběr je tedy brán zvláštní ohled. Nyní jsou ve společnosti zaměstnání nejen zkušení stavbyvedoucí s mnoholetou praxí, ale také čerství absolventi vysokých škol, kteří mohou přinést nové myšlenky.

Graf 4.2 Profesní rozdělení společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.



Zdroj: www.horstav.cz

Povolání stavbyvedoucího nemůže vykonávat každý. Tato práce vyžaduje logické myšlení, soustředěnost, pohotové jednání a především odolnost vůči stresu. Téměř každý den jsou vystaveni náhlému rozhodování, řešení problémů a plánování prací. Proto je nutné dbát na fyzické i psychické zdraví člověka. Při vysokém nátlaku a stresu je možné, že se projeví tzv. syndrom vyhoření. Většina lidí si jej spojuje především s učiteli, lékaři či zdravotními sestrami, ale i práce stavbyvedoucího obsahuje kontakt s lidmi, složité úkoly, stres, nátlak, únavu a vyčerpání. Důležitý je odpočinek, delší dovolená a možnost spolehnout se na své kolegy a spolupracovníky.

Na vzdělání je kladen důraz především při výběrovém řízení. Pro kvalitně odvedenou práci jsou nezbytné znalosti v oboru. Dále jsou zaměstnanci, stavbyvedoucí i dělníci, pravidelně proškolení. Na staveništích je vysoká pravděpodobnost úrazu, proto se společnost snaží prostřednictvím neustálého vzdělávání, rozvoje kvalifikace a odborné způsobilosti, zvyšovat povědomí o jejich spoluzodpovědnosti. Politika BOZP je nezbytnou součástí každého podniku v tomto oboru.

Pro správně a rychle odvedenou práci je nutná motivace a pracovní prostředí. Motivace zaměstnanců může zvýšit jejich produktivitu, a tím také produktivitu celé organizace. Vedení usiluje o přátelskou atmosféru, která podpoří pracovní nasazení všech zaměstnanců. Pravidelně jsou pořádány různé teambuildingové akce, které mají za úkol daný kolektiv ještě více sblížit.

4.3.3 Finanční zdroje

Mezi finanční zdroje společnosti se řadí dlouhodobý finanční majetek v hodnotě 200 000 Kč, z nichž 100 000 Kč jsou podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem. Druhá polovina, tedy zbylých 100 000 Kč, je tvořena pořizovaným dlouhodobým finančním majetkem.

Společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. nevyužívá ke své činnosti cizí zdroje v podobě dlouhodobých bankovních úvěrů ani bankovních úvěrů a výpomocí. Převážná část realizací zakázek je uskutečňována z vlastních zdrojů a prostřednictvím krátkodobých závazků. Cizí zdroje společnosti v roce 2014 činily 46 005 000 Kč, z nichž krátkodobé závazky pokrývají více než polovinu a to 32 611 000 Kč.

Zhodnocení celkové finanční struktury a stability bude provedeno v následující kapitole prostřednictvím finanční analýzy. Finanční situace bude zhodnocena za pomoci finančních ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

4.3.4 Nehmotné zdroje

Mezi tyto zdroje lze zařadit například licence, patenty, know-how, obchodní tajemství, technologie, ochrannou známku, goodwill, image společnosti, značku či pověst. Dle rozvahy účetních výkazů daný podnik nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek. Ale i přesto disponuje nehmotnými zdroji jako je image a pověst. Tyto zdroje mohou být v tomto oboru často rozhodující při získání zakázek. Dobré jméno společnosti spojené s kvalitně odvedenou prací může být často klíčové a je tedy nutné těmto zdrojům věnovat patřičnou pozornost.

Na stránkách společnosti jsou dostupné reference rozdělené dle jednotlivých kategorií na komunikace, mosty a lávky, vodohospodářské stavby, pozemní a ostatní stavby. Jsou k dispozici v podobě textové, ale také vizuální (fotodokumentace). Potenciální zákazník se může pomocí těchto referencí rozhodnout, zda je daná společnost pro zakázku vhodná či nikoliv. Kladné reference a celková image společnosti mezi lidmi je velmi důležitá a může přinést konkurenční výhodu, kterou od ostatních odliší. Je pravděpodobné, že právě tato skutečnost a historie dané společnosti pomáhá každoročně zvýšit objem realizovaných prací a obstát před stávající konkurencí v oboru stavebnictví.

4.4 Finanční analýza společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

Finanční analýza je důležitou součástí zhodnocení vnitřních zdrojů společnosti. Pomocí poměrových ukazatelů likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti lze odhalit potenciální ohrožení společnosti nebo naopak příčiny některých problémů.

Pro výpočty budou využity podklady v podobě finančních výkazů, konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztrát v letech 2012-2014 (viz Příloha č. 1, Příloha č. 2). Pomocí výsledků bude zhodnocena celková finanční situace společnosti HORSTAV Olomouc, která pomůže odhalit slabé stránky pro výslednou analýzu ohrožení podniku.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost společnosti krátkodobě dostát svým závazkům. Dle likvidity lze posuzovat finanční stabilitu společnosti a její platební schopnost. Existuje řada doporučených hodnot, které se však liší svými autory. V následující Tab. 4.2 jsou uvedeny hodnoty tří ukazatelů likvidity pro vybraný podnik v letech 2012-2014.

Okamžitá likvidita společnosti je v porovnání s doporučenou hodnotou, která by se měla pohybovat v rozmezí 0,2-0,5, poměrně vyšší a během posledních let stále roste. Jedná se o okamžitou schopnost společnosti splácet, tedy hradit, své závazky.

Hodnota pohotové likvidity se může lišit dle povahy podniků. Doporučená hodnota pro tento ukazatel je stanovena intervalem 1-1,5. Důležité je však neklesnout pod hodnotu 1, což společnosti HORSTAV Olomouc, dle výsledků prozatím nehrozí.

Posledním ukazatelem je likvidita běžná, jejíž optimum se nachází mezi 1,5-2,5. Záleží však na odvětví, ve kterém se daný subjekt nachází. Běžná likvidita společnosti vykazuje opět vyšší čísla, v roce 2014 dosáhla hodnoty 5,73.

Tab. 4.2 Ukazatele likvidity

ukazatele/rok	2012	2013	2014
okamžitá likvidita	2,07	2,64	3,69
pohotová likvidita	4,64	4,17	5,53
běžná likvidita	5,50	4,41	5,73

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukazatelů jsou příznivé především pro věřitele a obchodní partnery, neboť se nemusí obávat platební neschopnosti společnosti. Vysoká likvidita nejen snižuje hrozbu platební neschopnosti, ale působí také příznivě na výkonnost podniku. Nesmí však dosáhnout příliš vysokých čísel, neboť ty by značily neefektivnost hospodaření.

Ukazatele rentability

Pomocí rentability lze vyjádřit efektivitu podnikání, tedy jak je zhodnocen vlastní kapitál. Zda je výhodnější využít cizí zdroje a kde jsou slabé stránky v oblasti finančního hospodaření. Následující Tab. 4.3 zobrazuje hodnoty ukazatelů rentability celkového vloženého kapitálu (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS) společnosti HORSTAV Olomouc v letech 2012-2014.

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) v roce 2013 poklesla z 10,10 % na 5,84 %. V roce 2014 se však hodnota opět mírně zvýšila. Žádoucí je, aby hodnota i nadále rostla, neboť vyjadřuje efektivitu hospodaření. Pro výpočet ukazatele byl využit ekonomický zisk po zdanění + nákladové úroky.

Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) představuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Od roku 2012 do 2014 hodnota poklesla o více než 6 %. Pro výpočet byl využit ekonomický zisk po zdanění.

Poměr výsledku hospodaření a tržeb je vyjádřen ukazatelem rentability tržeb (ROS). Za výsledek hospodaření byla opět dosazena hodnota EAT, tedy ekonomický zisk po zdanění. Hodnota tržeb je dána součtem tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržeb z prodeje zboží. I tento ukazatel od roku 2012 zaznamenal mírný pokles z 10,4 % na 6,81 %.

Tab. 4.3 Ukazatele rentability

ukazatele/rok	2012	2013	2014
ROA	10,10 %	5,84 %	6,49 %
ROE	14,88 %	8,44 %	8,24 %
ROS	10,4 %	6,97 %	6,81 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita je důležitým ukazatelem, pomocí kterého lze pozorovat vývoj ziskovosti podniku. Žádoucí je její růst. Ve společnosti HORSTAV Olomouc se však prokázal klesající

charakter, který není pro finanční situaci příznivý. Důležité je zamezit dalšímu snížení těchto hodnot a zaměřit se na zlepšení ukazatelů rentability.

Ukazatele aktivity

Schopnost podniku využívat majetek lze vyjádřit ukazateli aktivity. Lze srovnávat na základě obratu, tedy kolikrát se daná položka rozvahy v roce přemění na peníze. Druhým ukazatelem je doba obratu, která vyjadřuje dobu vázání finančních prostředků.

Obrat aktiv vyjadřuje efektivitu využívání svých aktiv neboli majetku. Tento ukazatel se ve společnosti HORSTAV Olomouc od roku 2012 téměř nezměnil. V roce 2013 došlo k mírnému poklesu, avšak následující rok hodnota opět vzrostla a dosáhla téměř hodnoty z roku 2012.

Naopak obrat zásob se v průběhu let zásadně zvýšil. Zatímco v roce 2012 byla hodnota 7,1, v roce 2014 vzrostla na neuvěřitelných 31,62 (viz. Tab. 4.4). Tato hodnota je dána výrazným snížením zásob oproti roku 2012.

Pro výpočet obratu pohledávek a doby obratu byla použita položka krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Obrat pohledávek zaznamenal v průběhu stanovených tří let nárůst na 8,11. S tím je spjata doba obratu pohledávek, která naopak od roku 2012 poklesla o více než polovinu.

Obrat závazků a doba obratu závazků jsou počítány s položkou krátkodobé závazky z obchodních vztahů. Doba obratu závazků vykazuje rostoucí trend. Klesání doby obratu pohledávek a růst doby obratu závazků zapříčinily, že v roce 2014 společnost splnila pravidlo, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek.

Tab. 4.4 Ukazatele aktivity

ukazatele/rok	2012	2013	2014
obrat aktiv	0,97	0,84	0,95
obrat zásob	7,10	17,98	31,62
obrat pohledávek	4,00	6,80	8,11
obrat závazků	10,01	7,52	7,13
doba obratu pohledávek	91,20	53,71	44,99
doba obratu závazků	36,47	48,51	51,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

Hodnoty ukazatelů zadluženosti jsou důležité nejen pro věřitele, ale také manažery a vlastníky společnosti. Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí finanční analýzy, která může odhalit problémy s finanční situací podniku a nastínit případné riziko pro věřitele.

Celková zadluženost je dána poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv společnosti, její doporučená hodnota je udávána v rozmezí 30-60. Tyto hodnoty jsou velmi individuální a liší se odvětvím i samotnými podniky. Důležité je nedostat se do příliš vysokých hodnot, neboť nadměrná zadluženost by mohla postupně přerůst ve finanční krizi. V Tab. 4.5 lze vidět, že společnost HORSTAV Olomouc má v této oblasti velmi příznivé výsledky, které se pohybují na dolní hranici doporučené hodnoty.

Hodnoty míry zadluženosti opět nedosahují vysokých čísel a v průběhu let se ukazatel snížil na pouhých 27,04 %. Vysoká zadluženost by znamenala pro věřitele vysoké riziko. Tato příznivá čísla by měla společnosti napomoci při případné žádosti o úvěr.

Tab. 4.5 Ukazatele zadluženosti

ukazatele/rok	2012	2013	2014
celková zadluženost	31,85 %	30,38 %	21,28 %
míra zadluženosti	46,90 %	43,89 %	27,04 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková finanční situace společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. je poměrně pozitivní. Ve většině případů dochází ke zlepšení, pouze ukazatele rentability se mírně snižují. Je nutné se zaměřit na příčinu poklesu rentabilit a zamezit jejich dalšímu snižování. Velmi příznivé jsou ukazatele zadluženosti, které mohou pomoci při případném úvěru či spolupráci s obchodními partnery. Finanční analýza společnosti neodhalila nesrovnalosti či problémy, které mohly zapříčít významnou finanční krizi. Výstupy analýzy jsou podloženy výpočty (viz Příloha č. 3).

4.5 SWOT analýza

Pomocí analýzy vnitřního prostředí lze identifikovat silné stránky společnosti, které mohou představovat jistou konkurenční výhodu, nebo naopak slabé stránky společnosti, jež

působí negativně na její činnost. Z analýzy vnějšího prostředí vyplývají příležitosti a hrozby, které působí v daném odvětví. Pro sumarizaci těchto výsledků slouží právě SWOT analýza.

Postup SWOT analýzy je poměrně jednoduchý, je nutné sestavit tzv. SWOT matici a ohodnotit dané faktory. Lze využít například metodu obodování dle důležitosti v intervalu 1-10, přičemž 1 je důležitost nejnižší (viz. Tab. 4.6). Tyto informace mohou sloužit pro výběr vhodné strategie, ale i k mnoha dalším účelům.

Tab. 4.6 SWOT matice pro společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

Silné stránky		Slabé stránky	
Pověst a image	8	Závislost na subdodavatelích	7
Zainteresanost zaměstnanců	5	Nedostatečné vybavení	5
Kvalita provedené práce	8	Zastaralost zařízení a strojů	3
Spolehliví dodavatelé	7	Závislost na stavbyvedoucích	9
Školení zaměstnanců	4	Nepravidelná aktualizace webových stránek	2
Loajalita stavbyvedoucích	6	Nízká motivace zaměstnanců	4
Příležitosti		Hrozby	
Rozšíření působnosti	5	Klimatické vlivy a výkyvy počasí	8
Nové technologie	6	Zranění na pracovišti	7
Nové trendy v bydlení	3	Tlak konkurentů	6
Podpora podnikání	3	Nestálost odběratelů – pokles zakázek	6
Úprava zákonů	4	Rostoucí ceny stavebních materiálů	5
Zlepšení ekonomické situace a zvýšení počtu zakázek	7	Vliv investorů, projektantů a jiných významných subjektů	9
		Ekonomická krize	7

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky vyjadřují přednosti podniku, tedy v čem vyniká a napomáhá uspět na daném trhu. Tyto přednosti se liší oborem, ale i samotnou společností. Tab. 4.6 znázorňuje SWOT analýzu společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. Mezi její silné stránky patří zejména image, pověst a s tím související kvalita provedené práce, spolehliví dodavatelé, pravidelné proškolení a zainteresovanost zaměstnanců. Nelze opomenout ani loajalitu

stavbyvedoucích, jejich kvalifikaci, vzdělanost, odpovědnost a zkušenosti, bez nichž by provozování činnosti nebylo možné.

Opak silných stránek jsou stránky slabé, které poukazují na slabiny daného podniku. Tyto slabiny by se v budoucnu mohly projevit ve větším rozsahu a ohrozit fungování společnosti. Slabé stránky jsou v tomto případě závislost na subdodavatelích, nedostatek vybavení či zastaralost strojů. Společnost je vybavena velkým množstvím mechanizačních a dopravních prostředků, ale v porovnání s velkými konkurenčními společnostmi je nedostačující. Práce jsou z důvodu zapůjčení některého vybavení poněkud nákladnější. Konkurovat však nejvýznamnějším společnostem v tomto oboru je téměř nemožné. Další slabinou, jež by se mohla v budoucnu projevit, je závislost na stavbyvedoucích. Každý stavbyvedoucí má přiřazenou svou vlastní stavbu, v některých případech i více. Absence stavbyvedoucích z důvodu nemoci, zranění a dokonce i dovolené ovlivňuje realizaci stavby. Jejich prací je kontrola, plánování, dohlížení na průběh stavby apod. Pokud stavbyvedoucí dostatečně neplní své povinnosti, jejich práce se odrazí v konečném výdělku zakázky. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit na větší motivaci těchto zaměstnanců.

Na trhu lze nalézt příležitosti, které mohou společnosti přispět k dosažení daných cílů. V oboru stavebnictví lze využít například možnost nových technologií, nové trendy v bydlení, úpravu legislativy, podporu podnikání či zlepšení ekonomické situace, jejímž výsledkem by bylo zvýšení počtu zakázek. Hlavním sídlem společnosti je město Olomouc, realizace tedy probíhá především v Moravském regionu. Další dvě divize v Uničově a Ostravě přinášejí příležitost k dalším zakázkám a rozšíření působnosti společnosti.

Hrozby a ohrožení se odvíjí od schopnosti podniku reagovat na překážky a náhlé změny. Mezi vlivy ohrožující činnost společnosti patří tlak konkurentů, nestálost odběratelů, případná ekonomická krize, rostoucí ceny stavebních materiálů, vliv památkových ústavů, investorů, projektantů a jiných významných subjektů. Další událostí, která by podstatně mohla ohrozit především dobré jméno společnosti je zranění na pracovišti. K závažným zraněním dochází obvykle z důvodu nedodržování bezpečnosti práce, takové chování může zpochybnit kvalitu práce dělníků, stavbyvedoucích a tedy i samotné společnosti. Ohrožení, jež se vyskytuje téměř při každé realizaci výstavby, jsou změny klimatických podmínek a výkyvy počasí. Přívalové deště, povodně, vichřice, sněhové kalamity či vysoké teplotní rozdíly mohou způsobit komplikace v podobě časového zpoždění či narušení již provedených prací. Předpověď počasí je zde více než nezbytná. Avšak i přes sledování předpovědi a plánování aktivit může docházet k nečekaným změnám, které nelze ovlivnit.

Dle hodnocení již zmíněných faktorů ve SWOT matici lze určit nejvhodnější strategii pro daný podnik. V tomto případě jsou důležité především slabé stránky a ohrožení, jež budou sloužit pro stanovení krizové zranitelnosti společnosti.

4.6 Analýza ohrožení společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

Základem předcházení krize a negativních důsledků je prevence. Pomocí analýzy ohrožení lze identifikovat krizovou zranitelnost dané společnosti. Nejprve je nutné vyhledat krizová ohniska, která vycházejí z předešlých kapitol. Nejvýznamnější z nich budou uvedeny jako krizové události a následně analyzovány. Poté bude následovat vymezení posuzovaného období a určení pravděpodobnosti jejich vzniku. Čtvrtým krokem analýzy ohrožení je stanovení účinků krizí, tedy závažnosti jejich dopadů. Na základě pravděpodobnosti a účinků bude sestavena krizová matice, jež slouží pro identifikaci nejzávažnějších krizových ohnisek. Dle jejich rozmístění lze jednoduše vymezit ty, které jsou nejvíce kritické, pro něž by bylo vhodné sestavit krizový plán.

4.6.1 Krizová ohniska

První krokem analýzy ohrožení je identifikace událostí, jež by mohly danou společnost ohrozit. Tyto události jsou považovány za tzv. krizová ohniska, která se liší jak pravděpodobností jejich vzniku, tak účinky. Po provedení vnitřní a vnější analýzy společnosti byly zjištěny slabé stránky a ohrožení dané společnosti, které byly následně konzultovány se zaměstnanci společnosti. Na základě zkušeností stavbyvedoucích a vlastního úsudku byla vybrána následující krizová ohniska.

Přírodní vlivy a výkyvy počasí

První událostí, jež by mohla značně zkomplikovat průběh realizace zakázky, je vliv počasí. Při stavební činnosti je velmi důležitá předpověď počasí, díky které lze zamezit škodám. Některé klimatické změny však nelze předvídat. Jedná se například o živelné pohromy, jako jsou povodně, vichřice, sněhové kalamity apod. Tyto události nelze ovlivnit a mohou značně narušit průběh stavby. Druhým typem nepříznivého počasí může být naopak extrémní sucho a horko, které stěžuje práci na staveništi. Může způsobit zvýšenou prašnost, přehřátí strojů i kolaps pracovníků. V období jarních a podzimních měsíců je zvýšená pravděpodobnost dešťových srážek. I tento běžný přírodní živěl může komplikovat stavební práci. Přívalové deště jsou každoročním problémem většiny stavebních společností, neboť se

jím nelze vyhnout. Záleží samozřejmě, v jaké fázi výstavby k události dojde a o jaký druh zakázky se jedná. Při různých technologických postupech je déšť nežádoucí a ohrožuje včasné dokončení stavby.

Zranění na pracovišti

Další poměrně častou nepříznivou událostí při stavební činnosti je pracovní úraz. Stavební dělníci jsou každý den vystavováni nebezpečí na staveništi. Bezpečnost práce je tedy jedním z nejdůležitějších bodů při výkonu práce, obzvláště pak v oboru stavebnictví. Společnost se snaží prostřednictvím neustálého vzdělávání a rozvoje kvalifikace zvyšovat povědomí o spoluzodpovědnosti zaměstnanců a prosazovat dodržování zásad BOZP. Z toho důvodu byl ve společnosti v roce 2009 přijat systém bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18 001.

Avšak i přes kvalitní politiku BOZP ve společnosti se těmto událostem nelze vyhnout, především pokud pracovníci k výkonu práce používají stroje či jiné pracovní pomůcky a nářadí. Zranění může být způsobeno například právě nedodržením bezpečnosti práce při manipulaci s nářadím, zařízením a stroji. Dodržování příkazů a předpisů je v tomto oboru naprosto nezbytné, neboť jejich porušení je mnohdy zdraví nebezpečné. Při výkonu práce je často předepsán pracovní oděv, v tomto případě například obuv se zpevněnou špičkou, dlouhé kalhoty, reflexní vesty, helmy, brýle apod. Při porušení těchto předpisů by mohlo dojít k úrazu, který ohrozí průběh výstavby a pověst společnosti.

Závislost na stavbyvedoucích

Finanční výsledky a reference společnosti se odvíjí mimo jiné od práce stavbyvedoucích. Z toho důvodu je nutné vybírat si kvalitní zaměstnance. Nyní je ve společnosti zaměstnáno 6 stavbyvedoucích, mezi které jsou rozděleny jednotlivé zakázky. Rychlost výstavby je závislá na práci stavbyvedoucího, který je zodpovědný za dodávku materiálu, strojů, plánování každodenní práce, kontrolu provedené práce, apod. Dlouhodobá nepřítomnost takového klíčového zaměstnance ohrožuje termín dokončení stavby. Nepřítomnost může být zapříčiněna nemocí, dovolenou či nečekaným odchodem ze společnosti. Přičemž nejvíce předpokládána je možnost náhlého onemocnění či zranění. Stavbyvedoucí jsou vůči společnosti velmi loajální a jsou si vědomi své zodpovědnosti. Náhlý odchod či neplánovaná dovolená je v tomto případě velmi nepravděpodobná. Pokud by tedy došlo k absenci některého z pracovníků, je nutné ihned reagovat a zajistit co nejméně narušený chod stavby.

Závislost na subdodavatelích

Průběh každé zakázky je závislý na správném a včasném dodání materiálu, stavebních dílců a v některých případech i strojů. Pokud dojde ke zpoždění, je znemožněn chod stavby a dojde k narušení harmonogramu stavby. Zde je nutné, aby stavbyvedoucí byl schopen reagovat a řešit tuto situaci. Někdy je však průběh výstavby natolik narušen, že je nutné posunout termín dokončení. V takových případech hrozí společnosti penále, které může snížit ziskovost zakázky. Pro lepší spolupráci je nutné zajistit si kvalitní dlouhodobé dodavatele a udržovat s nimi dobré vztahy.

Pokud má společnost velké množství zakázek, pro které nemá dostatečnou pracovní sílu, využívá pracovníky prostřednictvím subdodavatelů. Nebezpečí zde spočívá v kvalitě a kvalifikaci pracovníků. Dělníci, kteří nejsou osvědčení danou společností, nemusí dosahovat takové rychlosti a kvality práce, která je očekávána. Může se tedy stát, že dojde ke zpomalení či opravě dané práce, která se odrazí v celkovém výsledku stavby.

Nestálost odběratelů

Stavebnictví je obor specifický nestálostí odběratelů. Nemá tedy stálé zákazníky, kteří by odebírali jejich služby a zajistili tak zisk pro společnost. Počet zakázek se může každoročně lišit a nelze počítat s jistým výdělkem. V průběhu příštích let by mohlo dojít k celkovému snížení počtu zakázek z nejrůznějších ekonomických důvodů. Pokud by nebylo nabízeno dostatečné množství zakázek, společnosti by byly nuceny snižovat své ceny. Docházelo by ke konkurenčnímu boji, ve kterém mohou obstát pouze ti nejlepší. Příkladem takové události by mohla být světová krize z roku 2008. Právě v roce 2008 se stavebnictví nacházelo na svém vrcholu, avšak nadešel velký propad. V důsledku krize byly v České republice nuceny ukončit svou činnost stovky stavebních podniků a o práci přišly tisíce lidí. Skutečnost, že společnost HORSTAV Olomouc byla schopna udržet si svou činnost i v období krize, vypovídá o poměrně dobré konkurenceschopnosti.

Budoucnost stavebnictví nelze předvídat. Pokud by však společnost nebyla schopna získat dostatečné množství zakázek, její existence by byla ohrožena.

Havárie s následkem znečištění životního prostředí

Životní prostředí je tématem, na které je v posledních letech soustřeďována velká pozornost. Negativních dopadů stavebnictví na kvalitu životního prostředí je celá řada. Jedná se o mnoho aspektů, od samotné těžby potřebných surovin, výrobu stavebních materiálů,

výstavbu, až po provoz hotového díla. Pokud jde pouze o samotnou činnost společnosti HORSTAV Olomouc, zde může docházet především ke znečištění půdy, vody a ovzduší. Při stavební činnosti dochází k úniku emisí tuhých látek do ovzduší a vzniku nebezpečného odpadu. Společnost se snaží svou environmentální politikou dbát na životní prostředí, dodržovat předpisy a dané zákony. Ochrana životního prostředí zde patří k základním povinnostem všech zaměstnanců. Pokud by došlo k ekologické havárii, společnost by byla nucena vynaložit náklady na její nápravu. Kromě finanční ztráty by mohla společnost utrpět poškozením pověsti, od které se zakázky odvíjí.

Růst cen stavebních materiálů

V každém podniku, který je závislý na použití nejrůznějších druhů materiálu, je riziko zvýšení cen. Ve stavebnictví je nakupováno velké množství materiálů a stavebních dílců, které jsou k práci potřebné. Jejich zdražení by se promítlo v konečné ceně realizované práce. Společnost by se mohla dostat do znevýhodněné pozice, neboť by nebyla schopna nabízet práce za nižší ceny. V některých případech lze tuto situaci vyřešit změnou dodavatele, avšak může dojít k celkovému zvýšení cen, které se projeví v celém odvětví stavebnictví. V tomto případě jsou ovlivněni i ostatní konkurenti.

Růst cen se projeví v realizaci stavebních prací a může mít za následek snížení celkové poptávky po stavební činnosti. Společnost by byla schopna nabízet svou práci za stejné ceny pouze na úkor svého zisku.

Neshoda s investorem, projektantem či jiným významným subjektem

Získání zakázky a podepsání smlouvy ještě neznamená jistotu ziskovosti zakázky. V průběhu realizace stavby mohou zasáhnout nejrůznější subjekty, které průběh značně zkomplikují. Mezi tyto subjekty patří např. investor, projektant, památkový ústav, životní prostředí, vlastníci inženýrských sítí apod. Neshody s investorem a projektantem jsou poměrně častým a závažným problémem ohrožujícím termín dokončení stavby. Investor zasahuje v případě nesouhlasu s použitým materiálem, postupem práce či pochybností o dodržení norem. Stavbyvedoucí musí být schopen obhájit důvod svého rozhodnutí a vyjednat řešení dané situace. Pokud jde o delší a obtížně řešitelný spor, dochází ke zvýšení nákladů, nedodržení termínů a ohrožení ziskovosti dané zakázky.

4.6.2 Vymezení posuzovaného období

Dalším nezbytným krokem při analýze ohrožení je stanovení doby, během které je posuzována pravděpodobnost vzniku krize. Platí zde pravidlo, že čím delší je posuzované období, tím pravděpodobněji k situaci dojde.

Při činnosti stavební společnosti může docházet k nejrůznějším událostem, které se liší s ročním obdobím. Nejvíce zakázek je uskutečňováno převážně od května do listopadu, kdy je počasí pro tuto činnost příznivější. Avšak pokud je to možné, probíhá realizace i ve zbylých měsících. Společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. se věnuje kromě stavební činnosti také činnosti projekční, kterou lze provádět bez ohledu na počasí či roční období. Délka období je tedy posuzována dle charakteru události. Pokud by se jednalo například o krizové události související s běžnou stavební činností, jako je zranění na pracovišti, nejvhodnějším obdobím by byl právě jeden rok. Avšak některé krizové události jsou během tak krátké doby velmi nepravděpodobné. Rozdělení posuzovaného období je uvedeno v následujících tabulkách jednotlivých krizových událostí.

4.6.3 Pravděpodobnost vzniku krize

Po určení posuzovaného období je nutné stanovit u jednotlivých událostí pravděpodobnost vzniku krize. Stanovit tato čísla může být často obtížné, obzvlášť u krizí, které se ve společnosti ještě neprojevily. Pro přesnější výsledky byly tyto pravděpodobnosti konzultovány s pracovníky společnosti. Odhady vycházejí z minulých událostí a zkušeností stavbyvedoucích. Stanovená pravděpodobnost je postupně zaznamenávána do tabulek, kde je krátce odůvodněna. Hodnocení událostí je v rozmezí 0-100 %, přičemž je interval rozdělen do tří úrovní. Pokud je událost zařazena do první úrovně 0-33 %, jedná se o krizi s malou pravděpodobností vzniku. Další úroveň je střední pravděpodobnost vzniku krize s intervalem 34-67 %. Vysoká pravděpodobnost krize je přiřazována událostem ohodnoceným v rozmezí 68-100 %. Výsledná čísla jednotlivých událostí jsou následně zaznamenávána na vertikální osu krizové matice.

4.6.4 Stanovení účinků krizí

Následujícím krokem analýzy ohrožení je určení důsledků neboli účinků krizí na společnost. Horizontální osa je rozdělena do základních tří částí, s negativním účinkem na podnik, ohrožujícím účinkem a nejvíce závažným zničujícím účinkem. Pro přesnější hodnocení je každá z těchto částí rozdělena na další dvě, vzniká tedy šestibodová škála. Jedná se o účinky zanedbatelné, velmi mírné, mírné, střední, vysoké a velmi vysoké. Pro každou

událost jsou vymezeny faktory, jež by mohly být danou krizí ovlivněny. Každý faktor je samostatně ohodnocen dle závažnosti dopadů na již zmíněné škále 1-6, přičemž 1 je dopad nejméně závažný. Výsledkem je průměr bodů daných faktorů, který je opět zaznamenán do krizové matice. Veškeré informace potřebné pro sestavení krizové matice jsou obsaženy v následujících tabulkách.

Tab. 4.7 Schéma krizového ohniska Přírodní vlivy a výkyvy počasí

Označení ohniska krize	Přírodní vlivy a výkyvy počasí – K1					
Krátký popis krize	Může se jednat o přívalové deště, povodně, mráz, sněhové kalamity či naopak nadměrná sucha a horka. Všechny tyto přírodní vlivy mají nepříznivé důsledky na činnost společnosti.					
Období	12 měsíců Vliv počasí provází stavební činnost po celý rok.					
Pravděpodobnost vzniku krize	45 % - nepředvídatelnost počasí - časté komplikace způsobené přírodním vlivy + schopnost stavbyvedoucích rychle reagovat					
Účinek na podnik	1	2	3	4	5	6
a) Náklady					x	
b) Dodržení termínu						x
c) Image společnosti	x					
d) Vliv na budoucí činnost	x					
e) Ziskovost				x		
Průměrné bodové hodnocení	3, 4 bodů					

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním krizovým ohniskem jsou přírodní vlivy a výkyvy počasí. Dle informací poskytnutých stavbyvedoucími je počasí častou překážkou při stavební činnosti. I při dostatečném sledování předpovědi a plánování se některým přírodním vlivům nelze vyhnout. Nemusí jít přímo o kalamity či katastrofy, ale také o delší přívalové deště či náhlé změny teplot, které mohou značně zkomplikovat průběh výstavby či napáchat velké škody.

Společnost se již v minulosti s těmito komplikacemi setkala. Úkolem stavbyvedoucích je umět pohotově zareagovat a řešit náhlé situace.

Pravděpodobnost vzniku krize způsobené přírodními vlivy byla stanovena na 45 %, tedy střední. Účinek na podnik dané krizové události je rozdělen na několik faktorů (viz Tab. 4.7), jež jsou dle závažnosti samostatně obodovány na škále 1-6. Výsledná hodnota účinku je dána průměrem bodů jednotlivých faktorů ($17/5=3,4$). Stejný postup bude následně použit pro výpočet dalších potenciálních krizí.

Tab. 4.8 Schéma krizového ohniska Zranění na pracovišti

Označení ohniska krize	Zranění na pracovišti – K2					
Krátký popis krize	Úraz způsobený pohybem po staveništi (pád, uklouznutí), manipulací se stroji a zařízením, nedodržením příkazů a předpisů.					
Období	12 měsíců Stavební práce během, kterých by mohlo dojít k úrazu, probíhají po celý rok (s výjimkou špatného počasí).					
Pravděpodobnost vzniku krize	65 % + systém bezpečnosti práce ČSN OHSAS 18 001 - mnoho rizikových činností - dřívější úrazy					
Účinek na podnik	1	2	3	4	5	6
a) Náklady	x					
b) Dodržení termínu	x					
c) Image společnosti						x
d) Vliv na budoucí činnost			x			
e) Ziskovost	x					
Průměrné bodové hodnocení	2,4 bodů					

Zdroj: Vlastní zpracování

V oboru stavebnictví je velmi důležité dodržovat bezpečnost práce. Neboť na staveništi může dojít k úrazu, především při používání strojů a pracovního náčiní. XXXXXXXXXX

Takové události vždy zasáhnou pracovníky celé společnosti a na jistou dobu ovlivní celý její výkon. Může dojít ke zpoždění realizace stavby a samozřejmě k poškození pověsti společnosti. I pokud jde o nešťastnou náhodu nebo naopak nerespektování předpisů týkajících se bezpečnosti práce, vždy takovou událostí utrpí dobré jméno společnosti.

Dle Tab. 4.8 byla pravděpodobnost vzniku krize stanovena na 65 %, průměrné bodové hodnocení dosáhlo 2,4 bodů.

Tab. 4.9 Schéma krizového ohniska Závislost na počtu stavbyvedoucích

Označení ohniska krize	Závislost na stavbyvedoucích – K3					
Krátký popis krize	Průběh stavby je závislý na schopnostech a přítomnosti stavbyvedoucího.					
Období	7 měsíců Za posuzované období bylo zvoleno 7 měsíců (květen-listopad), kdy je činnost společnosti nejintenzivnější.					
Pravděpodobnost vzniku krize	40 % - nepřítomnost z důvodu nemoci je nepředvídatelná + loajalita stavbyvedoucích					
Účinek na podnik	1	2	3	4	5	6
a) Náklady					x	
b) Dodržení termínu			x			
c) Image společnosti		x				
d) Vliv na budoucí činnost		x				
e) Ziskovost			x			
Průměrné bodové hodnocení	3 body					

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, stavbyvedoucí jsou velmi důležitým článkem celé společnosti, bez kterého by společnost nebyla schopna existovat. Průběh výstavby je závislý na téměř

každodenním řízení stavebních prací a zajišťování dodavatelů. Riziko tedy nastává, pokud by došlo k nečekané nepřítomnosti některého z nepostradatelných zaměstnanců. Může se jednat o náhlý úraz, onemocnění, dovolenou či odchod z organizace. V tomto případě je důležitá loajalita zaměstnanců. Díky dobrým vztahům se společnost nemusí obávat neplánované dovolené či odchodu z organizace. Avšak nemoc či úraz, který znemožní pracovat v terénu nelze vyloučit. Dalším faktorem ovlivňujícím činnost společnosti je kvalifikace stavbyvedoucích, jejich schopnosti a zodpovědnost. Na stavbyvedoucí jsou kladeny vysoké nároky, které vyžadují odolnost vůči stresu a plné pracovní nasazení.

[REDACTED]

[REDACTED] Práce stavbyvedoucích je nepostradatelná a jejich výkon se vždy projeví v konečném výsledku stavby i celkové finanční situaci dané společnosti.

Pravděpodobnost vzniku krize byla po konzultaci se stavbyvedoucími stanovena na 40 % s průměrným bodovým ohodnocením 3 (viz. Tab. 4.9).

Tab. 4.10 Schéma krizového ohniska Závislost na subdodavatelích

Označení ohniska krize	Závislost na subdodavatelích – K4					
Krátký popis krize	Dodavatelé jsou jedním ze stěžejních článků stavební společnosti. Problém může vzniknout z důvodu zpoždění plánované dodávky materiálu a strojů nebo poskytnutím nekvalifikovaných pracovníků.					
Období	12 měsíců Činnost společnosti je s výjimkou nepříznivého počasí uskutečňována po celý rok. Z tohoto důvodu je za posuzované období považován celý rok, tedy 12 měsíců.					
Pravděpodobnost vzniku krize	30 % + dlouhodobá spolupráce s dodavateli + výběr z mnoha dodavatelů - nedodržení smlouvy či dohody					
Účinek na podnik	1	2	3	4	5	6
a) Náklady		x				
b) Dodržení termínu			x			
c) Image společnosti	x					
d) Vztahy s dodavateli					x	
e) Vliv na budoucí činnost	x					
f) Ziskovost	x					
Průměrné bodové hodnocení	2,2 bodů					

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším důležitým článkem při stavební činnosti společnosti jsou dodavatelé. Nedodržení termínu dodání materiálu, stavebních dílců, strojů či pracovníků může být ohrožen konečný termín výstavby. Při pohotové reakci stavbyvedoucích je však tato situace ještě řešitelná a společnost neohroží. Pravděpodobnost vzniku krize je závislá na dané situaci, schopnostech pracovníků a vztazích s dodavateli.

Účinek na podnik dosáhl dle Tab. 4.10 průměrného bodového hodnocení 2,2 bodů. Pravděpodobnost vzniku krize byla stanovena na 30 %, tedy malá.

Tab. 4.11 Schéma krizového ohniska Nestálost odběratelů

Označení ohniska krize	Nestálost odběratelů – K5					
Krátký popis krize	Pro obor stavebnictví je charakteristické, že nemá jistotu v podobě stálých zákazníků. Může se tedy stát, že v průběhu několika let společnost nebude schopna držet krok s konkurenty a nezíská dostatek zakázek pro udržení chodu společnosti.					
Období	3 roky Nepředvídatelné změny preferencí zákazníků a ekonomické vlivy mohou zapříčinit nedostatečné množství zakázek v následujících 3 letech.					
Pravděpodobnost vzniku krize	15 % - špatná ekonomická situace - změna preferencí obyvatel + nezbytnost stavební činnosti					
Účinek na podnik	1	2	3	4	5	6
a) Image společnosti		x				
b) Vliv na budoucí činnost					x	
c) Ziskovost						x
Průměrné bodové hodnocení	4,3 body					

Zdroj: Vlastní zpracování

Při podnikání hrají velkou roli zákazníci či odběratelé, bez nichž by činnost společnosti postrádala smysl. V klasické výrobní a obchodní společnosti je podstatou si zákazníka získat, udržet a motivovat jej k opakovanému nákupu. V oboru stavebnictví však něco takového není možné. Zakázky jsou uskutečňovány převážně jednorázově, výjimkou jsou zakázky veřejné, kterých má daná společnost převážnou většinu. Nedostatek zakázek by tak musel být zapříčiněn například závažnou ekonomickou krizí, která je poměrně málo pravděpodobná.

Pro období následujících tří let byla stanovena pravděpodobnost vzniku krize na 15 %. Účinek na podnik je zde ohrožující s průměrným hodnocením 4,3 body (viz Tab. 4.11).

Tab. 4.12 Schéma krizového ohniska Havárie s následkem znečištění životního prostředí

Označení ohniska krize	Havárie s následkem znečištění ŽP – K6					
Krátký popis krize	V oboru stavebnictví se nelze vyhnout otázce životního prostředí. Mezi negativní vlivy stavebních společností lze zařadit znečištění vody, půdy či ovzduší.					
Období	4 roky Znečištění životního prostředí patří mezi velmi závažné komplikace, které se díky daným opatřením daří eliminovat. Období je stanoveno na 4 roky.					
Pravděpodobnost vzniku krize	35 % + zavedení environmentální politiky + školení zaměstnanců - každodenní manipulace a používání strojů					
Účinek na podnik	1	2	3	4	5	6
a) Náklady				x		
b) Dodržení termínu				x		
c) Image společnosti						x
d) Vliv na budoucí činnost		x				
e) Ziskovost		x				
f) Vztah s investorem						x
Průměrné bodové hodnocení	4 body					

Zdroj: Vlastní zpracování

V posledních letech se stále zvyšuje důraz na kvalitu životního prostředí. Činností stavebních společností by mohlo dojít k již zmíněnému znečištění vody, půdy či ovzduší. Společnost HORSTAV Olomouc dbá na dodržování předpisů, pravidelné proškolení a motivování zaměstnanců. Krize v důsledku ekologické havárie by mohla značně poškodit dobré jméno společnosti a ovlivnit její budoucí zakázky. Dalším účinkem na podnik je zatížení dodatečnými náklady v důsledku odstranění škod a finanční náhrady.

Pravděpodobnost vzniku krize je odhadována na 35 %. Dle Tab. 4.12 mají účinky na podnik průměrnou hodnotu 4 body.

Tab. 4.13 Schéma krizového ohniska Růst cen stavebních materiálů

Označení ohniska krize	Růst cen stavebních materiálů – K7					
Krátký popis krize	Zvýšení cen vstupních materiálů je rizikem všech stavebních společností. Společnost je závislá na dodávání materiálů a zboží, jehož cena ovlivňuje konečnou cenu pro zákazníka.					
Období	2 roky Růst cen stavebních materiálů je pozvolný, posuzované období bylo tedy stanoveno na 2 roky.					
Pravděpodobnost vzniku krize	10 % - pozvolné zvyšování cen + dobré vztahy s dodavateli + nenahraditelnost a nezbytnost stavební činnosti					
Účinek na podnik	1	2	3	4	5	6
a) Náklady				x		
b) Počet zakázek		x				
c) Vztahy s dodavateli				x		
d) Vliv na budoucí činnost		x				
e) Ziskovost			x			
Průměrné bodové hodnocení	3 body					

Zdroj: vlastní zpracování

Pro každý podnik, jehož činnost zahrnuje použití vstupních materiálů, je rizikem zvýšení jejich cen. V posledních letech dochází ke každoročnímu mírnému nárůstu cen, který se zatím na činnosti společnosti neprojevil. Možnost ohrožení společnosti by nastalo v případě extrémního zvýšení cen stavebních materiálů, které je v dohledné době velmi málo pravděpodobné.

Z výše uvedených důvodů byla pravděpodobnost vzniku krize stanovena na pouhých 10 %, přičemž její účinky by dosáhly 3 bodů, tedy ohrožující podnik (viz Tab. 4.13).

Tab. 4.14 Schéma krizového ohniska Neshoda s investorem, projektantem či jiným významným subjektem

Označení ohniska krize

Neshoda s investorem, projektantem či jiným významným subjektem – K8

Krátký popis krize	Zásah důležitého subjektu může pozastavit průběh stavby a zapříčinit nedodržení termínu dokončení.					
Období	12 měsíců Činnost společnosti je v případě příznivého počasí uskutečňována po celý rok. Je tedy možné, že v průběhu roku k dané události dojde.					
Pravděpodobnost vzniku krize	45 % + schopnosti stavbyvedoucích - zkušenost s častými neshodami					
Účinek na podnik	1	2	3	4	5	6
a) Náklady				x		
b) Dodržení termínu					x	
c) Image společnosti		x				
d) Vliv na budoucí činnost	x					
e) Ziskovost				x		
Průměrné bodové hodnocení	3,2 bodů					

Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední krizovou událostí je zásah důležitých subjektů v průběhu stavby. Mezi tyto subjekty se řadí především investor, projektant, památkový ústav, životní prostředí, vlastníci inženýrských sítí apod. Investorem může být právnická či fyzická osoba, z jejíž zdrojů je projekt financován. V průběhu stavby tedy dochází ke kontrole postupů stavební společnosti. Pokud investor pochybuje o druhu použitého materiálu, technologických postupech nebo dodržení norem, dochází ke střetu zájmů a pozastavení stavby.

V následující Tab. 4.14 je stanovena pravděpodobnost vzniku krize v průběhu 1 roku na 45 %. Průměrné hodnocení účinků dosáhlo 3,2 bodů.

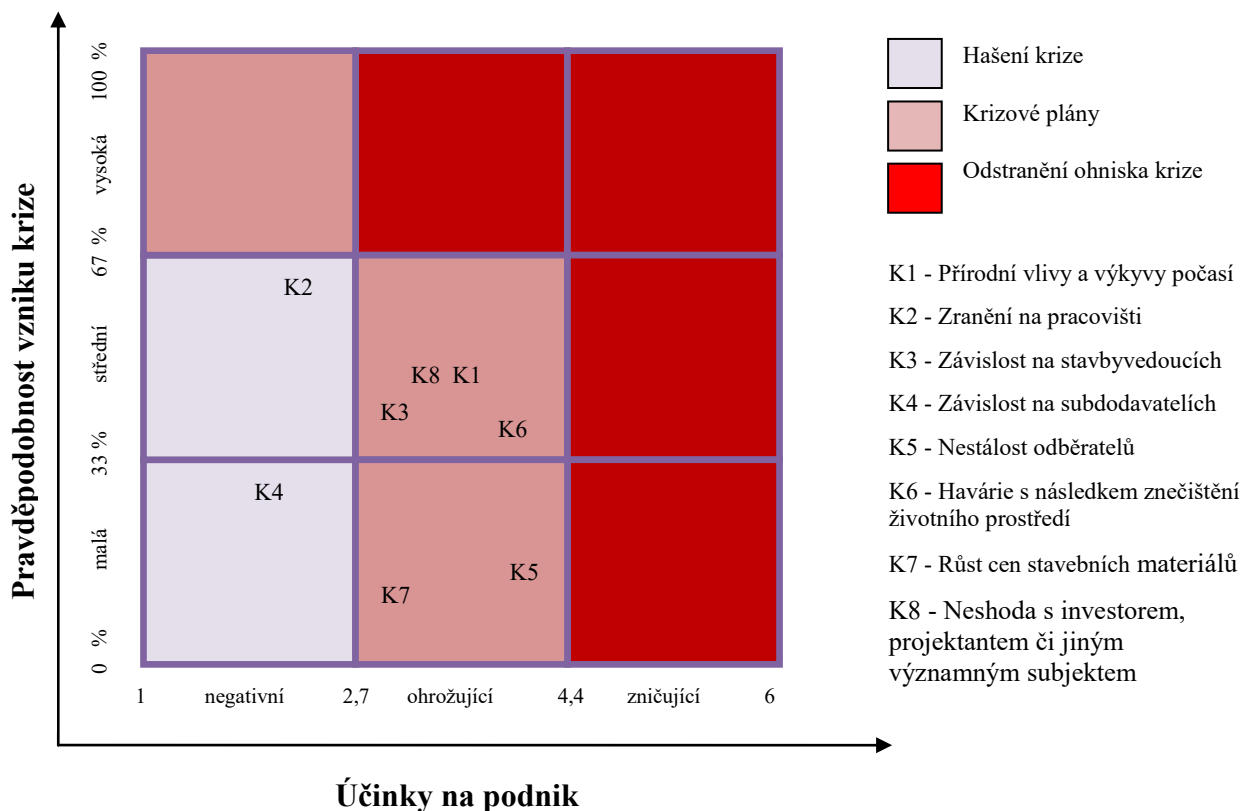
4.6.5 Krizová matice

Pro stanovení stupně ohrožení podniku slouží krizová matice, která je posledním krokem analýzy ohrožení. Krizové události jsou v podobě krizových ohnisek zaznamenávány do matice dle jejich pravděpodobnosti (osa y) a účinků na podnik (osa x). Interval pravděpodobnosti 0-100 % je rozdělen do tří částí na události s malou, střední a vysokou pravděpodobností. Hraničními body jsou v tomto případě 33 % a 67 %. Osa x je opět rozdělena do tří polí na účinky negativní, ohrožující a zničující, přičemž jsou důsledky vzniku krize hodnoceny na škále 1-6. Hraniční body účinků byly určeny na 2,7 mezi negativním a ohrožujícími a 4,4 mezi ohrožujícími a zničujícími.

Dle umístění krizových ohnisek v matici lze odhalit, které řešení se jeví tím nejvhodnějším. Nejvíce kritické jsou vyobrazeny v pravém horním rohu. Těmito událostem je nutné věnovat patřičnou pozornost a předcházet jejich následkům prostřednictvím opatření, například sestavení krizového plánu.

Krizové události společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. K1-K8 jsou vyznačeny na následujícím Obr. 4.2.

Obr. 4.2 Krizová matice společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené krizové matice vyplývá, že ve společnosti se nenacházejí žádné krizové události se zničujícím vlivem na podnik. Nejvíce událostí bylo zaznačeno v oblasti krizových plánů (viz Tab. 4.15). Mezi události s ohrožujícím vlivem a malou pravděpodobností vzniku byly zařazeny:

- K5 – Nestálost odběratelů – pokles zakázek,
- K7 – Růst cen stavebních materiálů.

V oblasti, která se vyznačuje střední pravděpodobností vzniku a ohrožujícím účinkem, se vyskytují:

- K1 – Přírodní vlivy a výkyvy počasí,
- K3 – Závislost na stavbyvedoucích,
- K6 – Havárie s následkem znečištění životního prostředí,
- K8 – Neshoda s investorem, projektantem či jiným významným subjektem.

Posledním druhem jak vyřešit potenciální krizi je hašení krize. V tomto případě jsou řešeny běžným operativním řízením, není nutné vypracovávat zvláštní plány ani provádět opatření pro odstranění ohniska krize. Jedná se o krizovou událost, zaznačenou v oblasti malá pravděpodobnost vzniku s negativními dopady, kterými je:

- K4 – Závislost na subdodavatelích.

Jedinou událostí se střední pravděpodobností vzniku, avšak pouze negativním vlivem na činnost společnosti (v oblasti hašení krize) je:

- K2 – Zranění na pracovišti.

Tab. 4.15 Řešení krize dle umístění v krizové matici

Řešení krize	Ohniska
Hašení krize	K2, K4
Krizové plány	K1, K3, K5, K6, K7, K8
Odstranění ohnisek krize	-

Zdroj: Vlastní zpracování

4.6.6 Krizové plány

Na závažné krizové situace je vhodné se připravit. K tomuto účelu slouží právě krizové plány, které umožní rychle a efektivně reagovat. Sestavovaný plán by měl obsahovat důležité informace a doporučená opatření, dle kterých za dané situace postupovat. Každá krizová situace je jedinečná, nelze tedy vypracovat dokument se všemi možnými variantami řešení, neboť by byl příliš složitý a rozsáhlý. Krizový plán by měl sloužit jako modelová situace, která je upravována dle dané události. Důležitá je zde srozumitelnost, stručnost a pravidelná aktualizace. Součástí plánu je kromě opatření a řešení situace, určení odpovědnosti a pravidel krizové komunikace.

Řešení krizovými plány vychází z umístění ohnisek v krizové matici. V tomto případě se jedná o události K1, K3, K5, K6, K7 a K8. Pro společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. byly vybrány ohrožující krizové události, pro které budou následně vytvořeny zjednodušené návrhy krizových plánů. Pro tento účel byla zvolena havárie s následkem znečištění životního prostředí, konkrétně znečištění vod. Další vybranou událostí jsou přírodní vlivy a výkyvy počasí, které by mohly zapříčinit velmi vážné komplikace. Krizový plán bude zaměřen na povodeň, na kterou by měl být subjekt vždy připraven. Přírodní vlivy jsou jen těžko předvídatelné a při stavební činnosti je nutné být na tyto situace připraven. Krizové plány by měly být sestavovány, popřípadě aktualizovány, především při realizaci mostů.

Krizový plán havárie s následkem znečištění vod

Pro případ havárie by měl být připraven krizový plán, který slouží jako vodítko při řešení vzniklé situace. Znečištění životního prostředí, především vodních toků je velmi závažným problémem, který může narušit dobré jméno společnosti.

Prvním krokem krizového plánu by měla být definice havárie a stručný popis krizové situace. Definice by v tomto případě mohla mít tuto podobu:

Za havárii je považováno znečištění vody, které zapříčiní závažné zhoršení jakosti povrchových či podzemních vod, které mohou být zapříčiněny únikem ropných látek, nebezpečných látek, popřípadě manipulací s radioaktivním odpadem. Další krizovou situací jsou technické poruchy, závady zařízení, nevhodné skladování či nezabezpečená přeprava provozních látek. Příklady nebezpečných látek používaných při obvyklé stavební činnosti jsou uvedeny v následující Tab. 4.16.

Tab. 4.16 Nejčastější druhy látek způsobující havárie

Místo použití	Látka	Označení dle zákona 254/2001 Sb.
automobily, kompresory	nafta	zvlášť nebezpečná látka
hutnické mechanismy	nafta	zvlášť nebezpečná látka
bagry, jeřáby	hydraulické oleje	zvlášť nebezpečná látka
nátěry	barvy, ředidla	zvlášť nebezpečná látka
hrubá stavba	cement, vápno	nebezpečná látka

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Dalším krokem krizového plánu je stanovení příčin a dopadů vzniklé krize. Havárie by mohla být způsobena například nedbalostí, nedodržením předpisů o skladování, přepravě a manipulaci či technickou poruchou. Mezi nejčastější dopady vzniklé krize se řadí znečištění životního prostředí, ohrožení zdraví, zvýšení nákladů z důvodu odstranění závadného stavu, ohrožení dobrého jména společnosti a pozastavení stavebních prací s následkem nedodržení stanovených termínů.

Součástí plánu by měl být seznam předpisů, kterými je nutné se v dané krizi řídit. Společnost je při nakládání s provozními látkami zodpovědná za dodržování předpisů, mezi něž patří především:

- Zákon České národní rady 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny,
- Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí,
- Zákon č. 254/2001 Sb. o vodách a o změně některých zákonů,
- Nařízení vlády 61/2003 Sb., o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění povrchových vod a odpadních vod, náležitostech povolení k vypouštění odpadních vod do vod povrchových a do kanalizací a o citlivých oblastech,
- Vyhláška č. 450/2005 Sb., o náležitostech nakládání se závadnými látkami, a náležitostech havarijního plánu, způsobu a rozsahu hlášení havárií, jejich zneškodňování a odstraňování jejich škodlivých následků,
- Provozní předpis pro skladování závadných látek a jejich manipulaci.

Vzniku krize lze zamezit preventivními opatřeními. Při manipulaci s nebezpečnými látkami je nezbytné dbát zvýšené opatrnosti. Pravidelnou kontrolou staveniště a mechanizace lze předcházet krizovým situacím. Pro případ nouze by měla být na staveništi zabezpečena havarijní souprava k odstranění škod vzniklé havárie. K odstranění havárie by měly být pracovníci řádně proškolení, aby věděli jak s připravenou soupravou zacházet.

Doporučené postupy, opatření a určení odpovědnosti jsou hlavním důvodem sestavení krizového plánu. Postupy se mírně liší dle povahy jednotlivých provozních látek. Základní opatření a odpovědnost při úniku nebezpečných látek je uveden v následující Tab. 4.17.

Tab. 4.17 Krizový plán havárie s následkem znečištění vod - opatření

POPIS KRIZE	Krise zapříčiněná havárií – únik provozní kapaliny			
ZÁKLADNÍ PRINCIP	Odstranit závadný stav, eliminovat škody a zabezpečit průběh stavby			
OPATŘENÍ	PRIORITA	KDY	ODPOVĚDNÝ	
Zjistit závadný stav	1	ihned	mistr	
Informovat stavbyvedoucího	1	ihned	mistr	
Zjistit rozsah škod	1	ihned	stavbyvedoucí	
Zabránit dalším únikům	1	ihned	stavbyvedoucí	
Informovat vedoucího výroby	1	ihned	stavbyvedoucí	
Zamezit vstup nepovolaných osob	1	do 30 minut	mistr, stavbyvedoucí	
Pozastavit stavební činnost	2	do 1 hodiny	stavbyvedoucí	
Ohlásit havárii	2	do 1 hodiny	stavbyvedoucí	
Odstranit závadnou látku pomocí havarijní soupravy	3	do 2 hodiny	stavbyvedoucí	
Při závažném a velkém úniku informovat hasičský sbor	3	do 2 hodin	mistr, stavbyvedoucí	
Zajistit zneškodnění odstraněné látky	3	do 4 hodin	stavbyvedoucí	
Odebrat kontrolní vzorky	4	do 6 hodin	stavbyvedoucí	
Informovat investora	4	do 6 hodin	stavbyvedoucí	
Provést zápis o havárii	4	do 8 hodin	stavbyvedoucí	

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí plánu by měla být pravidla krizové komunikace a podklady pro jeho vypracování. Přílohová část je tvořena především seznamem důležitých telefonních čísel, vzorem zápisu o havárii, zásadami požární prevence, situačním plánem staveniště apod.

Krizový plán povodní

Při zasažení některé ze staveb dané společnosti je vhodné mít připraven povodňový plán, který umožní pohotovou reakci a zmírnění škodlivých dopadů.

Za povodeň je považováno přechodné výrazné zvýšení hladiny vodního toku, který je na pokraji vylití z koryta a ohrožuje tak průběh stavby.

Součástí krizového plánu je opět stanovení příčin a dopadů vzniklé krize. Povodeň může být způsobena zimní obelivou, tedy rychlým táním sněhu v kombinaci s dešťovými srážkami, nebo pouze dlouhodobými vydatnými dešti v letním období. Dopady povodní mohou být různého rozsahu. Záleží, jaká oblast stavby je povodní zasažena a v jakém stádiu je možné ji podchytit. Mezi hlavní důsledky povodní se řadí opět ohrožení zdraví, zvýšení nákladů z důvodu odstranění závadného stavu a pozastavení stavby.

Hlavním předpisem pro tuto událost je Zákon č. 254/2001 Sb. o vodách a o změně některých zákonů. Dle zákona není povoleno skladovat závadné látky, které by se v případě povodní mohly uvolnit.

Povodně jsou důsledkem přírodních vlivů, nelze jim tedy zabránit. Je však možné provádět opatření, která by mohla zmírnit jejich dopady a eliminovat způsobené škody. Proto je nutné dodržovat povodňové prohlídky a sledovat nebezpečí vzniku krizové události. Pro dodržení bezpečnosti je vhodné používat pouze stroje v dobrém technickém stavu, neskladovat v blízkosti vod sypké materiály a odplavitelné předměty, připravit vybavení pro odstranění následků dané krizové situace (lopata, krumpáč, rýč, sorpční materiály, záchytné nádoby, folie apod.).

Při sestavení plánu by měla být vytvořena povodňová komise, seznam jmen, funkcí a kontaktních údajů. Povodňová komise zodpovídá za informování o vývoji dané situace a varování před zvýšením stupně ohrožení. Při prvním a druhém stupni ohrožení je nutné dbát zvýšené pozornosti. Při třetím stupni ohrožení již dochází k zaplavení území a ohrožení osob i majetku.

Při této krizové události je nutné postupovat rychle, zabezpečit ohrožené osoby a majetek společnosti. Jednotlivé kroky pro postupování jsou uvedeny v následující Tab. 4.18.

Tab. 4.18 Krizový plán povodní - opatření

POPIS KRIZE	Ohrožení stavby přírodními vlivy - povodní		
ZÁKLADNÍ PRINCIP	Zajištění bezpečnosti stavby a eliminace škod		
OPATŘENÍ	PRIORITA	KDY	ODPOVĚDNÝ
Zjistit rozsah zaplavení stavby	1	ihned	mistr
Informovat stavbyvedoucího	1	ihned	mistr
Případná evakuace osob	1	ihned	mistr, stavbyvedoucí
Informovat povodňovou komisi	1	do 30 minut	stavbyvedoucí
Při ohrožení osob či úniku nebezpečné kapaliny informovat hasičský sbor	1	do 1 hodiny	stavbyvedoucí
Informovat vedoucího stavební výroby	1	do 1 hodiny	stavbyvedoucí
Zajistit bezpečnost stavby	2	do 2 hodin	stavbyvedoucí, vedoucí stavební výroby
Zajistit evakuaci ohroženého majetku	2	do 3 hodin	stavbyvedoucí, vedoucí stavební výroby
Informovat investora	2	do 5 hodin	stavbyvedoucí
Sledovat situaci na staveništi	3	do 10 hodin	stavbyvedoucí
Kontrolovat vývoj dané situace	4	do 12 hodin	stavbyvedoucí

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u předchozího plánu by měla být vytvořena pravidla krizové komunikace a uvedeny podklady pro vypracování krizového plánu. Mezi hlavní přílohy patří seznam důležitých telefonních čísel, vzor zápisu o havárii, zásady požární prevence, situační plán staveniště apod.

Pro splnění účelu krizových plánů je nutné seznámení všech pracovníků s provozním předpisem a plánem opatření.

5 Návrhy a doporučení pro eliminaci či minimalizaci dopadů potenciálních krizí

Úkolem analýzy ohrožení je identifikovat krizové události a pomocí zaznačení v krizové matici určit nejvhodnější řešení případné krize. Přípraveností na náhlé situace, které mohou ohrozit průběh činnosti dané společnosti, lze zamezit výrazným negativním dopadům.

Nejvíce krizových událostí dané společnosti se nachází v oblasti krizových plánů, konkrétně se jedná o přírodní vlivy a výkyvy počasí, nestálost odběratelů, růst cen stavebních materiálů, závislost na stavbyvedoucích, znečištění životního prostředí a neshoda s investorem, projektantem či jiným významným subjektem. Krizové plány by měly obsahovat informační opatření, opatření proti ztrátám a opatření ke zvládnutí krize. Pro lepší připravenost je nutná jejich pravidelná aktualizace.

Za méně závažná krizová ohniska jsou považována zranění na pracovišti a závislost na subdodavatelích, jejichž případným řešením by bylo hašení krize. Pro tyto události není v blízké době nutné provádět žádná opatření.

Ve společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. prozatím není vytvořen krizový management, který by dopady krizových událostí mohl patřičně snížit. Všechny situace jsou řešeny pouze operativně, v době kdy nastanou. Za následky jsou obvykle zodpovědní stavbyvedoucí, jejichž úkolem je náhlé problémy vyřešit. Prvním návrhem pro společnost je tedy zřízení krizové managementu. Stávající management a stavbyvedoucí by nebyly natolik zatěžováni neustálým řešením překážek, které mají značné finanční následky. Provedením těchto změn by mohlo dojít k lepší práci stavbyvedoucích, kteří by nebyli vystavováni neustálému stresu. Výsledný efekt by přinesl zvýšení výkonnosti, pozitivní změny v oblasti financí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti a lepší postavení na trhu. Úkolem krizového manažera je odhalování případných slabin a hrozeb společnosti, sestavování krizových plánů a řešení případných vzniklých krizí. Zaměstnáním dalšího manažera znamená zvýšení nákladů společnosti, které by však nepřevyšovaly následky vzniklých krizí.

Pokud by přijetí krizového manažera nebylo možné, lze pořádat pravidelné preventivní krizové porady. Porady by měly sloužit pro výměnu zkušeností stavbyvedoucích, informování méně zkušených zaměstnanců a pomoci při začínajících problémech dané stavby.

Nejzávažnějšími krizovými ohnisky se střední pravděpodobností vzniku a ohrožujícím účinkem jsou závislost na stavbyvedoucím, neshoda s investorem, projektantem či jiným

významným subjektem, havárie s následkem znečištění životního prostředí a přírodní vlivy a výkyvy počasí.

Stavbyvedoucí jsou klíčovými zaměstnanci každé stavební společnosti, jejich závislost tedy nelze vyloučit. Pro lépe odvedenou práci je důležitá motivace. V tomto případě finanční ohodnocení za výsledky jednotlivých zakázek. Stavbyvedoucí by měl být odměňován nejen na základě plnění svých povinností, ale také dle výsledků jednotlivých staveb. Tento aspekt by mohl pomoci k lepší výkonnosti a kompenzaci náročné a stresující práce. Po konzultaci s vedením společnosti je plánováno tento krok v nejbližší době uskutečnit.

Významnou událostí, která může vždy ohrozit průběh stavby, jsou neshody s investorem, projektantem, autorizovaným dozorem apod. Na takovou událost je velmi obtížné se připravit, neboť rozpory mohou být různé. Investor je subjekt, z jehož zdrojů je projekt financován, má tedy možnost kontroly a zásahu do průběhu stavby. Nejčastěji jde o použití jiného materiálu, technologického postupu apod. V minulém roce došlo ve společnosti k rozporům ohledně nedodržení dílčích termínů realizovaných prací. Tato skutečnost však nebyla chybou dané společnosti. Příčinou zpoždění bylo nepřipuštění k dílčí částem stavby z důvodu překládek inženýrských sítí. Tyto procesy jsou vždy poměrně zdoluhavé a znemožní provedení plánované práce. Nedodržení dílčích termínů je často zapříčiněno také nepříznivým počasím, které je samo o sobě považováno za krizovou událost. Záleží tedy na obsahu podepsané smlouvy a formulaci těchto zpoždění. Pokud je ve smlouvě uvedeno bezpodmínečné dodržení termínů je společnost nucena nést i tyto následky. Podobných událostí je celá řada. Z důvodu dobrých vztahů při probíhající stavbě a zamezení soudním sporům je důležité sjednat kompromis. Krizovým situacím lze předcházet především důkladným seznámením s podmínkami smlouvy, informováním a schůzkami s investory a projektanty. V případě, že k neshodě dojde, je nutné, aby byli stavbyvedoucí vybaveni dobrými vyjednávacími schopnostmi a uměli své rozhodnutí obhájit.

Pro události havárie s následkem znečištění životního prostředí a přírodní vlivy a výkyvy počasí byly po konzultaci se stavbyvedoucím společností zpracovány zjednodušené návrhy krizových plánů. První plán je zaměřen na znečištění vod způsobené únikem provozních kapalin, druhý plán slouží pro případné ohrožení povodněmi. Tyto plány by měly být zpracovány převážně při realizaci mostů, kdy je pravděpodobnost vzniku daných krizových událostí vyšší.

Doplňujícím návrhem pro společnost je aktualizace webových stránek, které uvádějí některé již nepravdivé informace a mohou negativně působit na dobré jméno společnosti.

6 Závěr

Prostředí, ve kterém se podniky nacházejí, je turbulentní a neustále se mění. Se změnami souvisí míra nejistoty, kterou lze považovat za jisté riziko. Riziko přináší nejen změny v okolí podniku, ale také jeho každodenní činnost. Společnosti, které jsou na případné hrozby připraveny, mají jistý druh konkurenční výhody, neboť jsou schopny rizika rychleji předvídat. Hrozby, jimž není věnována dostatečná pozornost, mohou postupně přerůst v krizi a ohrozit samotnou existenci společnosti. Z toho důvodu by měl být ve společnosti zaveden krizový management, který umožní identifikovat krizovou událost ještě dříve, než k ní dojde. Úkolem krizového managementu je odhalit krizová ohniska a připravit se na jejich následky.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat krizovou zranitelnost vybrané stavební společnosti a následně navrhnout opatření a doporučení, která jsou dle zjištěných informací nejvhodnější. Teoretická část práce slouží pro objasnění daného tématu a znázornění potřebných dílčích analýz. Tyto informace byly využity v praktické části při aplikaci analýz na vybraný podnik a následné vyhodnocení krizové zranitelnosti. Pro tento účel byla vybrána stavební společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o., jež patří mezi významné subjekty svého druhu v Moravskoslezském kraji. Její činnost je zaměřena na komplexní dodávku dopravních, inženýrských a pozemních staveb včetně inženýrských a projekčních prací.

Nejprve bylo nutné společnost detailně analyzovat z hlediska vnějšího i vnitřního okolí podniku. Pro tento účel byly vybrány PEST analýza a Porterův model pěti sil, které napomáhají k určení faktorů vnějšího prostředí. Pro rozpoznání vnitřního okolí podniku následovala analýza vnitřních zdrojů s detailněji rozpracovanou finanční analýzou společnosti. Pomocí finanční analýzy lze odhalit celkovou finanční situaci podniku, tedy i případné slabé stránky společnosti. Dle informací již zmíněných analýz bylo možné sestavit SWOT matici, shrnující slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Prostřednictvím konzultací se stavbyvedoucími byly vybrány vhodné krizové události, které by mohly v budoucnu zapříčinit krizi. Těmto ohniskům byla přiřazena pravděpodobnost vzniku a účinky krize na podnik. Následným zaznačením do krizové matice, bylo možné zjistit, jaká řešení jsou pro dané situace nejvhodnější.

Celková krizová zranitelnost společnosti je poměrně nízká. Pro společnost bylo stanoveno 8 nejvýznamnějších událostí, které samotné příliš podnik neohrožují. Krizová zranitelnost se však odvíjí nejen od povahy daných ohnisek, ale také od jejich množství.

Velkým ohrožením by pro společnost bylo projevení více krizových událostí v jeden okamžik. V tomto případě by mohla být činnost společnosti výrazně ovlivněna.

Výslednými návrhy pro společnost HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. je především vytvoření krizového managementu, který by pomohl předcházet značným negativním dopadům krizových událostí. V případě, že společnost tento krok nepodnikne, bylo by vhodné pořádat pravidelné krizové porady stavbyvedoucích. Dále by se společnost měla zaměřit na motivaci svých stavbyvedoucích. Ve společnosti jsou velmi dobře fungující vztahy i loajalita zaměstnanců, avšak odměňování za jednotlivé stavby by mohlo zlepšit výkonnost stavbyvedoucích, které by vedlo k lepším výsledkům celé společnosti. Lepší výsledky a méně sporů by mohlo přinést detailnější projednání uzavíraných smluv a pravidelné schůzky s investory a projektanty. Pro krizové události přírodní vlivy a výkyvy počasí a havárie s následkem znečištění byly vytvořeny krizové plány. Konkrétně plán povodní a plán havárie s následkem znečištění vod. Tyto plány jsou pouze zjednodušené a měly by sloužit jako návrh pro detailnější zpracování konkrétních krizových plánů ve společnosti. Okrajovým doporučením pro společnost je aktualizace webových stránek.

Pro diplomovou práci byly využity informace získané konzultacemi s vedením a pracovníky společnosti. Doplnujícími podklady, zejména pro finanční analýzu, byly finanční výkazy (výkaz zisku a ztráty, rozvaha).

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] ANTUŠÁK, Emil. *Krizový management: hrozby - krize - příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 395 s. Grada. ISBN 978-807-3574-888.
- [2] CRANDALL, William R., PARNELL, John A. and John E. SPILLAN. *Crisis management. Leading in the new strategy lanscape*. 2nd ed. London: SAGE, 2014. ISBN 978-1-4129-9168-1.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] GOTTSCHALK, Jack. *Crisis management*. Oxford (UK): Capstone, 2002. ISBN 18-411-2215-7
- [5] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. Bratislava: DonauMedia, 2008. ISBN 978-80-89364-33-6.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Grada 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1745-2.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza*. 2. Rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] MATUSIKOVÁ, Lucja a kolektiv. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [12] MIKUŠOVÁ, Marie a Marcela PAPALOVÁ. *Krizový management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3604-1.

- [13] MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, c2014. ISBN 978-80-8168-106-6.
- [14] MIKUŠOVÁ, Marie. *Crisis management: review of interdisciplinary approaches to crisis and crisis management*. Saarbrücken: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. ISBN 978-3-8473-4870-2.
- [15] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. Rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- [18] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [19] SRPOVÁ, Jitka a Ivana SVOBODOVÁ. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [20] RAIS, Roman. *Úvod do řízení podniku v krizi*. Brno: Rašínova vysoká škola s.r.o., 2010. 103 s. ISBN 978-80-87001-20-2
- [21] ZUZÁK R.; Königová M. *Krizové řízení podniku*, 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [22] WINTERLING, Klaus. *Jak se provádí krizový management*. 1. vyd. Praha: BaBtext, 1992, 39 s. ISBN 80-900-1785-1

Internetové zdroje

- [23] BUSINESSINFO: *Stavebnictví poroste v roce 2016 i 2017* [online]. BusinessInfo 2015 [cit. 10.1.2016]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stavebnictvi-poroste-v-roce-2016-i-2017-71933.html>
- [24] ČASOPIS STAVEBNICTVÍ: *Ročenka TOP českého stavebnictví 2015* [online]. Časopis stavebnictví 2015 [cit. 8.2.2016]. Dostupné z: http://www.creditreform.cz/fileadmin/user_upload/CR-International/local_documents/cz/documents/Rocenka_TOP_Ceskeho_Stavebnictvi_2015.pdf

- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Jak se daří českému stavebnictví* [online]. ČSÚ 2014 [cit. 10.1.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/jak-se-dari-ceskemu-stavebnictvi-2014-k2r7grd9zu>
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Stárnutí se nevyhneme* [online]. ČSÚ 2014 [cit. 12.12.2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>
- [27] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Stavební práce* [online]. ČSÚ 2015 [cit. 12.12.2015]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&zo=N&pvo=STA02&katalog=30836&nahled=N&sp=N&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&verze=-1&z=T&f=TABULKA&c=v3~8__RP2014
- [28] ČESKÉ STAVEBNICTVÍ: *Legislativa – základní zákony a právní předpisy*. [online]. České stavebnictví [cit. 11.2.2016]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=279>
- [29] HORSTAV: *Profil společnosti* [online]. Horstav 2012 [cit. 30.11.2015]. Dostupné z: <http://horstav.cz/profil.htm>
- [30] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. MMR: *Ministerstvo pro místní rozvoj přispěje k oživení stavebnictví* [online]. MMR 2015 [cit. 12.2.2016]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-zpravy/2015/Ministerstvo-pro-mistni-rozvoj-prispeje-k-oziveni-stavebnictvi>
- [31] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. MMR: *Informace k novelizaci zákonem č. 350/2012Sb.* [online]. MMR 2013 [cit. 18.1.2016]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Uzemni-planovani-a-stavebni-rad/Pravo-a-legislativa-\(1\)/Archiv-sekce-Pravo-a-legislativa/Informace-k-novelizaci-zakonem-c-350-2012-Sb](http://www.mmr.cz/cs/Stavebni-rad-a-bytova-politika/Uzemni-planovani-a-stavebni-rad/Pravo-a-legislativa-(1)/Archiv-sekce-Pravo-a-legislativa/Informace-k-novelizaci-zakonem-c-350-2012-Sb)

Ostatní zdroje

- [32] Interní zdroje společnosti

Seznam zkratek


a. s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earnings After Taxes – zisk po zdanění
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes – zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
HNP	hrubý národní produkt
ROA	Return On Assets – rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROCE	Return On Capital Employed – rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	Return On Equity – rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Return On Sales – rentabilita tržeb
sb.	sbírka
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
ŽP	životní prostředí

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2016


.....

Bc. Simona Kalousová

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Zkrácená rozvaha společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. za období 2012-2014 (v tis. Kč)
- Příloha č. 2 Zkrácený výkaz zisku a ztráty společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. za období 2012-2014 (v tis. Kč)
- Příloha č. 3 Výpočty ukazatelů finanční analýzy společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. za období 2012-2014 (v tis. Kč)

Příloha č. 1**Zkrácená rozvaha společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. za období 2012-2014
(v tis. Kč)**

Označ.	AKTIVA	číslo řádku	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	1	229 659	225 535	216 233
B.	Dlouhodobý majetek	3	27 287	28 237	27 350
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	27 187	28 137	27 150
B. II. 1	Pozemky	14	17 854	17 858	17 858
B. II. 2.	Stavby	15	7 248	6 210	8 524
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	2 079	1 411	762
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	6	6	6
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	100	100	200
B. III. 2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	100	100	100
B. III. 6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	100
C.	Oběžná aktiva	31	202 186	197 054	186 712
C. I.	Zásoby	32	31 404	10 509	6 511
C. I. 1.	Materiál	33	66	0	221
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	34	31 074	10 319	6 258
C. I. 5.	Zboží	37	264	190	32
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	34 508	34 763	26 097
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	164	159	1 054
C. II. 5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	20
C. II. 7.	Jiné pohledávky	46	34 344	34 584	25 023
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	60 181	33 826	33 719
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	55 715	27 803	25 374
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	54	2 625	4 476	7 544
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	1 769	1 535	1 664
C. III. 8.	Dohadné účty aktivní	56	0	0	-899
C. III. 9	Jiné pohledávky	57	72	12	36
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	76 093	117 956	120 385
C. IV. 1.	Peníze	59	12	22	232
C. IV. 2.	Účty v bankách	60	76 081	117 934	120 153
D. I.	Časové rozlišení	63	186	244	2 171
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	185	175	257
D. I. 3.	Příjmy příštích období	66	1	69	1 914
	PASIVA CELKEM	67	229 659	225 535	216 233
A.	Vlastní kapitál	68	155 944	156 113	170 138
A. I.	Základní kapitál	69	5 500	5 500	5 500

A. I. 1.	Základní kapitál	70	5 500	5 500	5 500
A. III.	Fondy ze zisku	80	2 162	2 162	2 162
A. III. 1.	Rezervní fond	81	1 543	1 543	1 543
A. III. 2.	Statutární ostatní fondy	82	619	619	19
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	83	125 082	135 282	148 451
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk z minulých let	84	125 082	135 282	148 451
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+,-)	87	23 200	13 169	14 025
B.	Cizí zdroje	89	73 142	68 524	46 005
B. I.	Rezervy	90	30 755	19 551	8 832
B. I. 4.	Ostatní rezervy	94	30 755	19 551	8 832
B. II.	Dlouhodobé závazky	95	5 618	4 243	4 562
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	96	5 532	4 179	4 486
B. II. 9.	Jiné závazky	104	86	64	76
B. III.	Krátkodobé závazky	106	36 769	44 730	32 611
B. III. 1.	Závazky z obchodního vztahu	107	22 283	25 113	28 871
B. III. 4.	Závazky ke společníkům	110	-68	33	118
B. III. 5	Závazky k zaměstnancům	111	1 976	1 623	1 599
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	1 105	905	867
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	7	1 780	206
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	5 015	1 097	145
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	116	6 423	150	777
B. III. 11.	Jiné závazky	117	28	14 029	28
C. I.	Časové rozlišení	122	573	898	90
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	566	893	3 507
C. I. 2.	Výnosy příštích období	124	7	5	-3 417

Údaje vychází z originálů účetních výkazů společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

Příloha č. 2**Zkrácený výkaz zisku a ztráty společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. za období 2012-2014 (v tis. Kč)**

Označ.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	číslo řádku	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	1	779	350	321
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	166	75	75
+	Obchodní marže	3	613	275	246
II.	Výkony	4	236 933	170 500	201 400
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	222 207	188 602	205 543
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	14 726	-20 754	-4 061
II. 3.	Aktivace	7	0	2 652	-82
B.	Výkonová spotřeba	8	172 874	133 027	169 351
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	55 365	40 916	42 979
B. 2.	Služby	10	117 509	92 111	126 372
+	Přidaná hodnota	11	64 672	37 748	32 295
C.	Osobní náklady součet	12	39 516	32 689	32 286
C. 1.	Mzdové náklady	13	29 250	24 273	24 041
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 913	8 155	7 991
C. 4.	Sociální náklady	16	353	261	254
D.	Daně a poplatky	17	899	1 072	652
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 873	1 548	1 296
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	19	1 635	285
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	1 600	282
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	19	35	3
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	447	1
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	444	0
F. 2.	Prodaný materiál	24	0	3	1
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-4 631	-11 204	-11 352
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 082	549	1 877
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 103	2 290	3 624
*	Provozní výsledek hospodaření	30	27 013	13 090	7 950
X.	Výnosové úroky	42	696	1 068	2 660
N.	Nákladové úroky	43	0	7	0

O.	Ostatní finanční náklady	45	226	265	333
*	Finanční výsledek hospodaření	48	470	796	6 358
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	4 283	649	283
Q. 1.	splatná	50	4 283	649	283
***	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	23 200	13 169	14 025
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+,-)	60	23 200	13 169	14 025
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	27 483	13 886	14 308

Údaje vychází z originálů účetních výkazů společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o.

Příloha č. 3

Výpočty ukazatelů finanční analýzy společnosti HORSTAV Olomouc, spol. s r.o. za období 2012-2014 (v tis. Kč)

Ukazatele likvidity

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2012} = 76\,093 / 36\,769 = 2,0695$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2013} = 11\,7956 / 44\,730 = 2,6371$$

$$\text{Okamžitá likvidita}_{2014} = 120\,385 / 32\,611 = 3,6915$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2012} = (202\,186 - 31\,404) / 36\,769 = 4,6447$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2013} = (197\,054 - 10\,509) / 44\,730 = 4,1705$$

$$\text{Pohotová likvidita}_{2014} = (186\,712 - 6\,511) / 32\,611 = 5,5258$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2012} = 202\,186 / 36\,769 = 5,4988$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2013} = 197\,054 / 44\,730 = 4,4054$$

$$\text{Běžná likvidita}_{2014} = 186\,712 / 32\,611 = 5,7254$$

Ukazatelé rentability

$$\text{ROA}_{2012} = 23\,200 / 229\,660 = 0,1010 = 10,10 \%$$

$$\text{ROA}_{2013} = (13\,169 + 7) / 225\,535 = 0,0584 = 5,84 \%$$

$$\text{ROA}_{2014} = 14\,025 / 216\,233 = 0,0649 = 6,49 \%$$

$$\text{ROE}_{2012} = 23\,200 / 155\,944 = 0,1488 = 14,88 \%$$

$$\text{ROE}_{2013} = 13\,169 / 156\,113 = 0,0844 = 8,44 \%$$

$$\text{ROE}_{2014} = 14\,025 / 170\,138 = 0,0824 = 8,24 \%$$

$$\text{ROS}_{2012} = 23\,200 / (779 + 222\,207) = 0,1040 = 10,40 \%$$

$$\text{ROS}_{2013} = 13\,169 / (350 + 188\,602) = 0,0697 = 6,97 \%$$

$$\text{ROS}_{2014} = 14\,025 / (321 + 205\,543) = 0,0681 = 6,81 \%$$

Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat aktiv}_{2012} = (779 + 222\,207) / 229\,660 = 0,9709$$

$$\text{Obrat aktiv}_{2013} = (350 + 188\,602) / 225\,535 = 0,8378$$

$$\text{Obrat aktiv}_{2014} = (321 + 205\,543) / 216\,233 = 0,9521$$

$$\text{Obrat zásob}_{2012} = (779 + 222\,207) / 31\,404 = 7,1006$$

$$\text{Obrat zásob}_{2013} = (350 + 188\,602) / 10\,509 = 17,9800$$

$$\text{Obrat zásob}_{2014} = (321 + 205\,543) / 6\,511 = 31,6179$$

$$\text{Obrat pohledávek}_{2012} = (779 + 222\,207) / 55\,715 = 4,0023$$

$$\text{Obrat pohledávek}_{2013} = (350 + 188\,602) / 27\,803 = 6,7961$$

$$\text{Obrat pohledávek}_{2014} = (321 + 205\,543) / 25\,374 = 8,1132$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2012} = 365 / 4,0023 = 91,1976 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2013} = 365 / 6,7961 = 53,7073 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu pohledávek}_{2014} = 365 / 8,1132 = 44,9884 \text{ dnů}$$

$$\text{Obrat závazků}_{2012} = (779 + 222\,207) / 22\,283 = 10,0070$$

$$\text{Obrat závazků}_{2013} = (350 + 188\,602) / 25\,113 = 7,5241$$

$$\text{Obrat závazků}_{2014} = (321 + 205\,543) / 28\,871 = 7,1305$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{2012} = 365 / 10,007 = 36,4745 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{2013} = 365 / 7,5241 = 48,5108 \text{ dnů}$$

$$\text{Doba obratu závazků}_{2014} = 365 / 7,1305 = 51,1886 \text{ dnů}$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost}_{2012} = 73\,142 / 229\,659 = 0,3185 = 31,85 \%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2013} = 68\,524 / 225\,535 = 0,3038 = 30,38 \%$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2014} = 46\,005 / 216\,233 = 0,2128 = 21,28 \%$$

$$\text{Míra zadluženosti}_{2012} = 73\,142 / 155\,944 = 0,4690 = 46,90 \%$$

$$\text{Míra zadluženosti}_{2013} = 68\,524 / 156\,113 = 0,4389 = 43,89 \%$$

$$\text{Míra zadluženosti}_{2014} = 46\,005 / 170\,138 = 0,2704 = 27,04 \%$$